

Márcia Rosária Luís

Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira (caso Artes Gráficas
Mulapa)

Universidade Politécnica
Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologias (ESGT)
Curso de Administração e Gestão de Empresas (AGE)

Maputo

2011

Márcia Rosária Luís

Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira (caso Artes Gráficas
Mulapa)

Universidade Politécnica
Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologias (ESGT)
Curso de Administração e Gestão de Empresas (AGE)

Maputo
2011

Márcia Rosária Luís

Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira (caso Artes Gráficas Mulapa)

Tutor: Mestre Abú Tajú

Parecer do Tutor:

A Márcia Rosária Luís desenvolveu o seu trabalho de final de curso de Administração e Gestão de Empresas, cujo tema é Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira (caso Artes Gráficas Mulapa), sob a minha supervisão. O trabalho consiste num estudo das características do sector tipográfico na Cidade da Beira e envolveu o trabalho de pesquisa. Durante o trabalho, a Márcia demonstrou interesse em aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. O trabalho, assenta em objectivos previamente estabelecidos e numa metodologia que conduz à apresentação dos resultados de pesquisa efectuada, com conclusões e recomendações. Assim, considero que o trabalho está em condições de ser apresentado ao júri, para avaliação.

Maputo, aos 26 de Outubro de 2011

O Tutor

Mestre Abú Tajú

“Trabalho de Projecto apresentado à Universidade Politécnica como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciada em Administração e Gestão de Empresas (AGE)”.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, por minha honra, que este trabalho de dissertação de Licenciatura nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Maputo, Novembro de 2011

(Márcia Rosária Luís)

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado especialmente aos meus pais Abôndio Severiano Luís (ausente) e Isabel Maria Jerónimo, pelo amor, carinho e educação que me proporcionaram para que eu seja hoje a pessoa que sou. Aos meus queridos irmãos Láisse, Abôndio Júnior, Sílvia, Dirse e Ivan pela amizade, companhia e ensinamentos que junto compartilhamos hoje e ao longo dos anos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, pela força, coragem, fé e inspiração que me proporcionou durante os quatro anos do curso para materialização do meu sonho.

O segundo agradecimento vai para os meus pais e irmãos por todo amor e compreensão.

Em terceiro lugar agradeço ao meu tutor, Mestre Abú Tajú, por ter aceite colaborar comigo na realização do presente trabalho, pela paciência, ensinamento e pela forma sábia com que dirigiu o trabalho, pese embora, as suas ocupações profissionais.

Agradeço ainda aos meus tios Albertino e Benvinda (que foram os meus segundos pais), pelo acolhimento ao longo destes anos que estive a frequentar o curso, pelo amor e ensinamentos que me deram. Aos meus primos Abigail, Sebito, Withney e demais familiares que directa ou indirectamente contribuíram para o sucesso do trabalho.

Aos meus professores que durante o curso trabalharam comigo e pelos ensinamentos que me transmitiram.

Aos meus amigos e colegas da faculdade, verdadeiros companheiros de batalha, Agira, Stela, Olga, Heda, Neusa e especialmente a Águida pela sua presença em todos momentos.

Aos funcionários da Universidade Politécnica no geral em especial aos do sector administrativo que muitas vezes nos disponibilizaram Credenciais para recolha de dados.

À todas empresas tipográficas da Cidade da Beira em particular a tipografia Artes Gráficas Mulapa, na pessoa da Sra. Lina Cossa que disponibilizaram dados importantes para o sucesso do trabalho.

Às empresas Cheetah, Cinar, à Direcção Provincial do INE, na pessoa do Sr. João Mungambe pela disponibilização dos dados que foram importantes para a concretização desta pesquisa.

Por último, há todos que tornaram possível a realização deste trabalho, **MUITO OBRIGADA.**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho constitui projecto do fim de curso e faz parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Foi elaborado com o propósito de fazer uma Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira (Caso Artes Gráficas Mulapa) e tem como objectivos específicos: identificar as oportunidades existentes no mercado tipográfico na Cidade da Beira; identificar as estratégias competitivas da Tipografia Artes Gráficas Mulapa e das suas concorrentes; comparar o nível de desempenho da Tipografia Artes Gráficas Mulapa em relação às concorrentes; e identificar os factores críticos de sucesso do mercado tipográfico na Cidade da Beira, com base nos dados dos anos de 2008 e 2009.

De forma a atingir os objectivos traçados, foram recolhidos dados através da pesquisa documental, entrevistas e inquéritos dirigidos à Artes Gráficas Mulapa, seus clientes, concorrentes e fornecedores.

De acordo com a análise dos dados obtidos constatou-se que existem oportunidades de negócio no mercado tipográfico na Cidade da Beira, pois, a procura por material impresso é crescente, e os clientes são cada vez mais exigentes; eles buscam produtos diferenciados e com qualidade superior. Contudo, a Artes Gráficas Mulapa apresenta dificuldades no processo de produção porque opera com máquinas obsoletas enquanto que às concorrentes utilizam máquinas doptadas de tecnologia digital. Constatou-se ainda, que a Artes Gráficas Mulapa utiliza a estratégia de liderança em custos; essa estratégia é a mais utilizada pelas concorrentes, apenas uma pequena porção utiliza a estrtatégia de diferenciação. O trabalho concluiu que os factores críticos de sucesso para este negócio são a rapidez e pontualidade; qualidade dos produtos e redução dos custos operacionais.

Recomenda-se à Artes Gráficas Mulapa para investir na aquisição de equipamento de tecnologia avançada como as OFF-SET e máquinas com tecnologia digital. Sugere-se ainda que a tipografia Artes Gráficas Mulapa aposte na área de marketing para que mais consumidores conheçam a empresa, os produtos que ela oferece e tenha um canal de distribuição eficiente.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO EXECUTIVO	iv
LISTA DAS TABELAS	vii
LISTA DAS FIGURAS	viii
LISTA DOS ANEXOS	ix
ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa.....	1
1.2. Formulação do Problema	2
1.3. Delimitação do Tema	3
1.4. Hipóteses	3
1.5. Objectivos.....	3
1.6. Estrutura do Trabalho.....	3
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Revisão da Literatura Geral.....	5
2.1.1. Definição do Mercado	5
2.1.2. O Conceito de Estudo do Mercado	6
2.1.3. Objectivos do Estudos de Mercado	7
2.1.4. Aplicações do Estudo de Mercado	8
2.1.5. Vantagens do Estudo de Mercado	11
2.1.6. Análise das Oportunidades do Mercado	11
2.1.7. Atratividade do Mercado	15
2.1.8. Factores Críticos de Sucesso (FCS's)	18
2.1.9. Competências Centrais (CC's)	19
2.1.10. Análise Interna da Empresa	19
2.2. Revisão da Literatura Específica.....	21

2.2.1. O Conceito de Tipografia e Empresas Tipográficas.....	21
2.2.2. Evolução da Tipografia	22
2.2.3. O Conflito Social da Tipografia	24
2.2.4. Importância da Tipografia	26
2.2.5. O Mercado Tipográfico na Cidade da Beira.....	26
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	28
3.1. Tipos de Pesquisas	28
3.2. Métodos de Amostragem	28
3.3. Instrumentos para Recolha de Informação.....	29
3.4. Processamento e Análise dos Dados	30
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1. História da Empresa Artes Gráficas Mulapa.....	31
4.2. Análise de Oportunidade de Mercado	32
4.2.1. Análise da Envolvente Contextual	32
4.3. Atratividade do Mercado do Tipográfico.....	35
4.4. Resultados dos Inquéritos e Entrevistas	38
4.5. Factores Críticos de Sucesso (FCS's)	46
4.6. Competências Centrais (CC's).....	47
4.7. Análise Interna da Empresa.....	47
4.8. Comparação entre Artes Gráficas Mulapa e seus Concorrentes	48
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
5.1. Conclusões	49
5.2. Recomendações	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS	55

LISTA DAS TABELAS

Tabela 4.1.: Fonte de Informação Sobre o Produto	39
Tabela 4.2.: Principais Factores que Influenciam os Compradores na Decisão de Compra.....	40
Tabela 4.3.: Factores Críticos de Sucesso (FCS's)	47
Tabela 4.4.: Análise SWOT da AGM	46

LISTA DAS FIGURAS

Figura 2.1.: As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.	15
Figura 4.2.: Níveis de Preços dos Produtos Gráficos.	41
Figura 4.3.: Estratégias Competitivas Utilizadas pelas Empresas	43
Figura 4.4.: Empresas Por Anos de Existência no Mercado.....	44

LISTA DOS ANEXOS

Anexo 1. Dados sobre PIB e IPC

Anexo 2. Guião de Entrevista dos Concorrentes

Anexo 3. Quadros Síntese da Análise do Meio Envolvente Contextual

Anexo 4. Questionário para os Clientes

Anexo 5. Questionário para os Fornecedores

Anexo 6. Quadro Comparativo entre a AGM e as Principais Concorrentes

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AGM- Artes Gráficas Mulapa

BM- Banco de Moçambique

CC's- Competências Centrais

EP I- Ensino Primário do 1º grau

EP II- Ensino Primário do 2º grau

ESG I- Ensino Secundário Geral do 1º grau

ESG II- Ensino Secundário Geral do 2º grau

FCS's- Factores Críticos de Sucesso

INE- Instituto Nacional de Estatística

IAN- Índice de Ambiente de Negócios

IPC- Índice de Preço do Consumidor

MINED- Ministério da Educação

MCI- Mercado Câmbial Internacional

PIB- Produto Interno Bruto

SADC- Southern Africa Development Community em Português Comunidade dos Países da África Austral

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities* em Português Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

USD- Dólar Americano

UGEA- Unidade Gestora de Aquisições

ZAR- Rand

4P'S- Produto, Preço, Praça e Promoção

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1. Apresentação do tema

O presente trabalho tem como tema “Análise da Competitividade das Empresas Tipográficas na Cidade da Beira, (Caso Artes Gráficas Mulapa).

Vivemos imersos no universo da linguagem. As cidades urbanas formam diferentes paisagens tipográficas: vemos painéis luminosos gigantes, placas de sinalização, vitrinas, outdoors, panfletos e cartazes. As crianças são capazes de identificar alguns símbolos e marcas antes mesmo de serem alfabetizadas. A escrita faz-se omnipresente não só com sua tradicional função de domínio da informação e transmissão do conhecimento, mas também com imponência visual (Martins, 2005:10).

O mercado tipográfico tem vindo a registar um crescimento notável nos últimos anos na Cidade da Beira. Novas empresas vem surgindo, na sua maior parte criadas por jovens sob a forma de auto-emprego. Esta actividade tem criado postos de trabalho para a camada juvenil, contribuindo deste modo, para a redução do nível de desemprego, melhorando o orçamento das famílias e o desenvolvimento rápido do sector nesta Cidade. Contudo, maior parte das tipografias têm máquinas em estado obsoleto e não há introdução de equipamento com tecnologias avançadas; quase todas têm uma gestão familiar, o que faz com que não consigam fazer uma gestão mais competitiva.

A análise da competitividade auxilia as empresas a avaliar o estágio actual do mercado onde actuam, a conhecer os seus clientes, a estudar as suas necessidades, e a partir daí planear o futuro dos seus negócios.

1.1. Justificativa

Nos dias actuais, o conhecimento do meio envolvente mostra-se essencial para o acompanhamento da dinâmica do mercado.

A tipografia foi uma profissão muito reservada, mas que absorvia grupos de várias especialidades, desde os fabricantes do papel ao fundidor dos caracteres, passando pelo compositor, impressor, encadernador, mais tarde o fotogravador, etc. Com as mudanças introduzidas pela revolução tecnológica e globalização que refletiu-se nas várias profissões, a

tipografia não ficou alheia a esta evolução, já que o modo artesanal não corresponde às necessidades do mundo actual em constante evolução. O mercado tipográfico está cada vez mais competitivo e é necessário buscar estratégias que se revelem mais adequadas para responder à demanda existente. Sendo assim, torna-se crucial compreender a envolvente, as suas alterações e a relação entre estas alterações e a empresa ou organização de modo a perceber as oportunidades e ameaças que se apresentam.

Segundo dados do Censo de Empresas do Instituto Nacional de Estatística (INE) de 2008, na Cidade da Beira existem nove empresas tipográficas e os maiores clientes dessas empresas são instituições governamentais e empresas privadas.

A competição tem vindo a crescer nesta Cidade devido a procura crescente do material impresso. Algumas empresas apostam na qualidade dos produtos adquirindo equipamento de tecnologia avançada, mas a maior parte delas ainda utiliza máquinas obsoletas.

A escolha da empresa Artes Gráficas Mulapa deveu-se ao facto de se verificar nela aparente perdas consideráveis de clientes e conseqüentemente a redução do volume de vendas.

Por último, constitui interesse da investigadora em particular, contribuir para que a empresa vislumbre oportunidades e se posicione de maneira competitiva.

1.2. Formulação do Problema

Durante os últimos dois anos de existência, a empresa Artes Gráficas Mulapa (AGM) vem mostrando perda de competitividade no mercado onde ela actua. Entretanto, desde a sua criação, em 1998, a mesma nunca realizou uma análise do mercado de forma a acompanhar as mudanças que ocorrem no seu ambiente de negócios. A falta de acompanhamento das mudanças de mercado e a inexistência de inovação são características bem patentes na empresa, o que pode refletir na perda de clientes e conseqüentemente a redução do volume de vendas. Sendo assim, pretende-se mostrar que, através da análise deste mercado, pode-se ter conhecimento da sua dinâmica, das oportunidades e ameaças existentes e desenhar estratégias que melhor se adequam. É nesta perspectiva que se pretende responder à seguinte questão: “até que ponto a falta de acompanhamento às mudanças do mercado tipográfico pode ter contribuído para a redução das vendas”.

1.3. Delimitação do Tema

A abordagem do tema basear-se-á nos dados referente aos anos 2008 e 2009. O estudo decorrerá na tipografia Artes Gráficas Mulapa, localizada na Cidade da Beira, Província de Sofala.

1.4. Hipóteses

São hipóteses do trabalho:

- ❖ A perda de clientes e do volume de vendas é devido a baixa competitividade da empresa.
- ❖ A perda de clientes e do volume de vendas não é devido a baixa competitividade da empresa.

1.5. Objectivos

São objectivos do trabalho:

Geral

- ❖ Analisar a competitividade das empresas Tipográficas na Cidade da Beira, (Caso Artes Gráficas Mulapa).

Específicos

- ❖ Identificar as oportunidades existentes no mercado tipográfico na Cidade da Beira.
- ❖ Identificar as estratégias competitivas da Tipografia Artes Gráficas Mulapa e das suas concorrentes.
- ❖ Comparar o nível de desempenho da Tipografia Artes Gráficas Mulapa em relação aos concorrentes.
- ❖ Identificar os factores críticos de sucesso do mercado tipográfico nesta Cidade.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho estrutura-se do seguinte modo:

O primeiro capítulo compreende a introdução, onde se apresenta o tema, justificativa, formulação do problema, delimitação espacial e temporal do tema, as hipóteses, os objectivos geral e específicos.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura, onde se enquadra o tema em estudo de modo a dar uma base de sustentação teórica ao mesmo. Este capítulo apresenta-se em unidades temáticas onde se enquadram vários conceitos, teorias, modelos e ferramentas.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia usada para a elaboração do trabalho.

No quarto capítulo, apresenta-se aspectos relacionados com a análise e interpretação dos resultados.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Revisão da Literatura Geral

Pode-se afirmar que “o mercado não é mais o mesmo”. Ele está mudando radicalmente como resultado da actuação de grandes forças, tais como os avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação. Essas grandes forças criam novos comportamentos e desafios. Os consumidores estão exigindo cada vez mais qualidade; as empresas produtoras e suas marcas estão a enfrentar uma forte concorrência, o que está elevando os custos de promoção e redução das margens de lucro (Kotler, 2005:18-19).

Nos tempos actuais, as empresas com melhores informações possuem uma vantagem competitiva: elas podem escolher seus mercados, desenvolver suas ofertas e efectuar seus planos de marketing com maior precisão.

2.1.1. Definição do Mercado

Para Kotler (2005:105), mercado é “o conjunto de todos compradores, potenciais e efectivos, de uma oferta ao mercado”.

O mercado pode assumir várias formas: Mercado potencial definido como “o conjunto de consumidores que têm um nível de interesse por uma oferta e igualmente possuem renda suficiente e tem acesso à oferta”; Mercado-alvo (mercado servido) definido como “a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar”; e Mercado penetrado “é o conjunto de consumidores que compram o produto da empresa” (Kotler, 2005:105).

Segundo Lindon, Rodrigues e Dionísio (1998:49), a palavra mercado é utilizada pelos gestores de marketing em dois sentidos diferentes: em sentido restrito e em sentido lato. Em sentido restrito, “corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto”; e em sentido lato é definido “como conjunto dos «públicos» susceptíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto”.

No âmbito da definição restrita, o estudo de mercado consiste em recolher e analisar um pequeno número de dados sobre as vendas de um produto. Compreende quatro etapas principais: (i) a definição do produto, (ii) a escolha das unidades de medida, (iii) a escolha de critérios de segmentação e (iv) a distinção entre mercado actual e mercado potencial.

No âmbito da definição alargada, os públicos que influenciam as vendas podem ser indivíduos, empresas ou instituições. E estes são: (i) os clientes finais, (ii) os compradores, (iii) os influenciadores e (iv) os distribuidores.

Para Thullier (1995:36-37), mercado é “o conjunto da oferta e da procura de um produto ou serviço”. O seu conhecimento é essencial para a elaboração do plano de marketing. Esse conhecimento engloba o conhecimento dos clientes, identificação dos segmentos susceptíveis de interessarem-se pela empresa e por último, o conhecimento das necessidades, gostos e motivações dos participantes no processo de decisão de compra.

Conforme se pode depreender, todos os autores acima mencionados consideram que no mercado existem dois actores principais: o produtor e o comprador do produto a ser vendido.

2.1.2. O Conceito de Estudo do Mercado

Estudo de mercado pode ser entendido como “à investigação, recolha, análise e síntese de todas as informações quantitativas e qualitativas relativas à oferta, distribuição e venda de um produto, assim como à sua procura, compra ou utilização” (Thullier, 1995:38). O estudo qualitativo refere-se à motivação de compra, processo de decisão da compra e comportamento do consumidor e influências externas na decisão de compra, enquanto o estudo quantitativo refere-se à dimensão, estrutura e tendências do mercado.

Para Hague e Jackson (1996:13), estudo de mercado é “o processo de recolha, análise e interpretação de informações sobre o mercado”.

Segundo Tagliacarne (1989:27), a pesquisa de mercado têm como finalidade estudar os problemas relativos aos planos de produção, de propaganda e de distribuição, com o objectivo de incrementar as vendas e aumentar os lucros.

Tagliacarne (1989:29) diz que as pesquisas de mercado são como o serviço de informação para o comandante do exército, constituem um instrumento de conhecimento indispensável para a direcção, tendendo a tornar-se cada vez menos uma arte intuitiva, e sempre mais, uma profissão.

2.1.3. Objectivos do Estudos de Mercado

De acordo com Reis e Moreira (1993:9), todas as técnicas que, ao longo dos anos, foram aperfeiçoadas para a utilização na pesquisa de mercado tinham em comum o facto de contribuírem para que o utilizador conseguisse prever a evolução de uma situação real. Este carácter previsionial é utilizado para resolver problemas microeconómicos específicos, tais como a aceitação de um novo produto e a evolução das vendas, e também para analisar a evolução das situações conjunturais, tais como resultados eleitorais.

“É extremamente perigoso, para um gestor confiar apenas no instinto quando se prepara para tomar uma decisão. Mesmo a utilização de receitas comprovadas anteriormente pode não ser eficaz já que normalmente os problemas de gestão são próximos para admitir a mesma solução” (Reis e Moreira, 1993:12). A análise de mercado constitui uma ferramenta sistemática para auxiliar a tomada de decisão.

Segundo Reis e Moreira (1993:27), actualmente, as técnicas de pesquisa de mercado tentam responder a dois propósitos fundamentais:

- Obtenção de informação que auxilie a tomada de decisão em qualquer sistema (empresa, organização não lucrativa, partido político, etc.);
- Alargamento do corpo conceptual existente no âmbito das ciências sociais ou exactas (desenvolvimentos no âmbito da teoria da medida-escalas; construção de modelos matemáticos; teoria das classes sociais; segmentação da procura e do mercado, etc.).

Não existe uma separação rígida entre os dois tipos de aplicações acima referidos. Apesar do desenvolvimento do novo conhecimento ser consequência de institutos universitários de pesquisa, enquanto auxiliar à tomada de decisão compete às empresas especializadas no ramo. O facto é que muitas vezes é a pesquisa comercial que revela a presença de anomalias de

comportamento até então não explicadas pela teoria, e por outro lado, são as novas técnicas desenvolvidas em laboratório que auxiliam o processo de recolha de informação comercial.

Para Pires (1999:39), “os estudos de mercado destinam-se a obter informações úteis para a gestão de marketing das organizações e para os seus gestores”, e estas informações são relativamente à: (i) mercados (dimensão, crescimento, identificação de segmentos de mercado, caracterização da concorrência); (ii) consumidores (identificação, comportamento, papel no processo de decisão de compra) e (iii) esforço de marketing (impacte [SIC] de campanhas publicitárias [SIC], concepção de produtos novos, definição do nível de preço)”.

2.1.4. Aplicações do Estudo de Mercado

De acordo com Lindon et al (1998:47), utilizados essencialmente para apoiar os sistemas de informação comercial das empresas, os estudos de mercado vêm alargando o seu campo de actuação para estudos de opinião com incidência social, política e económica. Exemplos disso são os estudos regulares de medição de audiência dos diferentes meios de comunicação com destaque para a televisão, sondagens de eleições políticas e o aumento do nível de preço.

Reis e Moreira (1993:28-29) afirmam que a frequência da utilização de pesquisas de mercado depende do posicionamento da empresa no respectivo mercado e do nível dos seus principais indicadores microeconómicos.

Para Tagliacarne (1989:318-406), os estudos de mercado podem ser aplicados em vários sectores e áreas nomeadamente: (i) no campo da propaganda e média publicitária, (ii) sobre leituras, comércio internacional, (iii) bens de consumo, (iv) produtos industriais, (v) companhia de seguros e bancos, (vi) turismo e cinema, (vii) transportes e comunicações, (viii) relações públicas, etc.

De acordo com Pires (1991:42), na prática, as principais aplicações empresariais na realização de estudos de mercado são:

- *“Determinação do potencial do mercado;*
- *Definição de quotas de mercado;*

- *Determinação das características do mercado;*
- *Análise das vendas;*
- *Concepção de produtos novos;*
- *Caracterização da concorrência;*
- *Planeamento a curto ou longo prazos”.*

Reis e Moreira (1993:29) adoptam uma classificação diferente, eles dividem a aplicação do estudo de mercado em ramos empresariais e de acordo com a sua dimensão: (i) companhias de grande dimensão, (ii) em pequenas e médias empresas e (iii) em organizações de carácter não lucrativo. Esta classificação será explicada a seguir:

2.1.4.1. Pesquisa de Mercados em Companhias de Grande Dimensão

Nestas empresas, a aplicação da pesquisa denomina-se estudos estratégicos de mercado, que podem ser definidos como a “obtenção de informação que permita decidir sobre a adopção de linhas fundamentais dos programas de marketing globais da empresa” (Reis e Moreira, 1993:29).

Estes estudos de médio/longo prazo abrangem:

- Análise da procura no sentido de detectar oportunidades novas de negócio;
- Avaliação da actual adequação da oferta da empresa às oportunidades de mercado detectadas;
- Acompanhamento da dinâmica associada aos factores externos determinantes da actividade (estados de natureza) de forma a prever qualquer mudança brusca do *status quo* com influência na aplicação dos recursos da empresa.

2.1.4.2. Pesquisa de Mercado em Pequenas e Médias Empresas

Segundo Reis e Moreira (1993:30), “para um gestor desse tipo de empresa o mais importante é saber até que ponto o custo da realização do estudo de mercado será compensado pelo valor da informação adicional que obteria”.

Diferente das grandes empresas, as pesquisas de mercados nas pequenas e médias empresas estão mais ligadas aos aspectos táticos da actividade empresarial do que aos estratégicos¹.

Qualquer gestor de negócios necessita de conhecer as razões que justificam diferentes níveis de aceitação do mesmo produto em diferentes segmentos; ou ainda os motivos que levam a rejeição local de uma embalagem testada a nível nacional, etc. A resposta a este tipo de questões que, genericamente, pode-se considerar como a análise dos instrumentos de marketing que melhor permitem transformar um consumidor potencial num cliente, torna-se fundamental para a constituição de um negócio sólido; seja ele uma sapataria de bairro ou uma cadeia de supermercado (ibid, Reis e Moreira).

Na grande maioria dos casos, em negócios de pequena dimensão não há tempo suficiente para dedicar ao aspecto analítico dos problemas mencionados. Entretanto, a simples utilização dos registos das vendas (históricas) permite, por vezes, tirar conclusões importantes sobre a eficácia de um determinado tipo de oferta (produto+preço+embalagem) numa localização geográfica conhecida. Pelo contrário, quando resultados desastrosos (devoluções excessivas, vendas pequenas) podem ser relacionados com a adopção de *inputs* de marketing conhecidos, muitas vezes a dissecação dos componentes desses *inputs* (publicidade, preço, política comercial) permite evitar a repetição dos erros anteriores (ibid, Reis e Moreira).

2.1.4.3. Pesquisa de Mercado em Organizações de Carácter Não Lucrativo

De acordo com Reis e Moreira (1993:31-32), a diferença entre esta aplicação dos estudos de mercado e as anteriormente descritas, é que neste caso, os benefícios decorrentes da análise (informação obtida) podem ser utilizados por todo um segmento populacional e não restritos à administração de uma empresa ou aos respectivos accionistas. Os exemplos mais comuns são as avaliações periódicas da mudança nas atitudes do consumidor, levadas a cabo por organizações universitárias.

Do mesmo modo, no âmbito do desenvolvimento das ciências sociais, muitos organismos especializados (privados ou governamentais) têm vindo a efectuar análise de mercados com o

¹ Por aspectos táticos entende-se “as questões relacionadas com o planeamento do lançamento dos produtos, com a organização da rede de vendas e a respectiva avaliação, com a medida do impacto das campanhas promocionais, etc” (Reis e Moreira, 1993:31).

objectivo de obterem um conjunto mais alargado de informação possível de análise especializada (demográfica, planeamento urbano, psico-sociológica, etc.).

O papel fundamental do governo de qualquer país na elaboração e actualização de um conjunto de informação macroeconómica tem sido possível graças a utilização de técnicas de estudo de mercado. Em termos de volume de informação recolhida e processada, o Instituto Nacional de Estatística (INE) é o maior utilizador dessas técnicas. A falta de elementos fiáveis sobre o número de habitantes, lares, indústrias, consumidores, etc., implicaria em decisões de gestão tomadas em palpites mais ou menos empíricos e não, como hoje, suportados por dados reais (Reis e Moreira, 1993:32).

2.1.5. Vantagens do Estudo de Mercado

São vantagens do estudo de mercado, segundo Reis, Moreira (1993:29):

- *“Consolidar informações regulares, de modo a constituir bases de dados unificada, o que vai ajudar na tomada de decisão.*
- *Uma boa capacidade de interpretação do ambiente leva-nos a oferecer respostas favoráveis, criando assim uma vantagem competitiva.*
- *A adaptação à mudança do ambiente em que se move a empresa só costuma ser coroada de êxito se for possível antecipar ou em casos extremos provocar a direcção e o sentido dessa mesma mudança, e isto passa-se pela análise de mercado.*
- *Fornecer uma ferramenta de apoio à tomada de decisões a nível institucional e empresarial”.*
- Prever as reacções dos compradores às diferentes características dos produtos e outros atributos. Muitas empresas não conseguem ver as mudanças como oportunidades e as ignoram ou resistem a elas até ser tarde demais. As suas estratégias, suas estruturas, seus sistemas e sua cultura se tornam cada vez mais obsoletos e disfuncionais à medida que o ambiente muda (Kotler, 2005:96).

2.1.6. Análise das Oportunidades do Mercado

Esta análise consistirá numa primeira fase na identificação das tendências do Meio Envoltente Contextual e Trasaccional.

2.1.6.1. Análise do Meio Envolverte

Freire (1997:65) afirma que, o sucesso de qualquer empresa depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. No cenário cada vez mais globalizado, as oportunidades e ameaças estão sempre presentes e a empresa deve respondê-las. As empresas que forem menos rápidas e ineficazes a adequar-se às tendências da envolvente correm o risco de perder clientes e até mesmo abandonar o negócio.

Segundo Freire (1997:65), “a análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis: o meio envolvente contextual, comum a todas organizações e o meio envolvente transaccional, específico para cada indústria”.

2.1.6.1.1. Análise do Meio Envolverte Contextual

O meio envolvente contextual condiciona, a longo prazo, as actividades da empresa e esta tem pouca capacidade para influenciar a evolução das variáveis que fazem parte deste meio envolvente (Freire, 1997:66).

Kotler (2005:110) defende que, essas forças representam “factores não controláveis que a empresa precisa monitorar e aos quais deve reagir”.

Num mercado global em rápida alteração, a empresa deve monitorar as forças macroambientais, pois a sua interação com a empresa pode garantir o sucesso, visto que estas dão forma às oportunidades e impõem ameaças. Elas são descritas separadamente, mas devem ser analisadas de forma interligada para melhor abordagem (Freire, 1997:70).

De acordo com Kotler (2005:110), o ambiente macro é constituído por seis forças a saber: (i) a demográfica, (ii) a económica, (iii) a natural, (iv) a tecnológica, (v) a político-legal e (vi) a socio-cultural. Freire (1997:66) adoptou uma classificação diferente; ele defende que a análise macro deve ser feita em quatro contextos: (i) económico, (ii) sócio-cultural, (iii) político-legal e (iv) tecnológico. Para o presente trabalho será utilizada a última classificação.

(i) Contexto Económico

Com o objectivo de determinar as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. O contexto económico é constituído pelas variáveis: PIB, taxa de inflação, taxa de juro, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e taxa de poupança.

(ii) Contexto Sócio-Cultural

Com o objectivo de refletir os valores, costumes e tradições da sociedade. Engloba variáveis estilo de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica. Aqui enquadram-se também os factores demográficos.

(iii) Contexto Político-Legal

Por forma a condicionar a alocação de poder e providenciar o enquadramento legal da sociedade. As principais variáveis são: estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis antimonopólio e *lobbying*².

(v) Contexto Tecnológico

De forma a conhecer o progresso técnico da sociedade. As variáveis relacionadas a este contexto são: as inovações tecnológicas, inovações de processo, protecção de patentes, incentivos do governo e norma de qualidade.

2.1.6.1.2. Análise do Meio Envolverte Transaccional

De acordo com Freire (1997:72), a análise do meio envolvente transaccional é constituído por elementos que interagem directamente com a indústria onde a empresa actua e influenciam-na a curto prazo.

Ele defende que a análise da envolvente transaccional deve abranger: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

² *Lobbying* é o processo pelo qual os representantes levam ao conhecimento de parlamentares, administradores públicos e juizes seus interesses. Nogueira (2004:43).

Cientes

Consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria; em conjunto, constituem o mercado ou a procura.

Os consumidores têm diferentes necessidades relativamente aos produtos e serviços. E para melhor orientarem a sua oferta de mercado, as empresas escolhem diferentes fatias de mercado, constituídas por consumidores com necessidades semelhantes, isto é, identificam segmentos através do processo de segmentação de mercado (Cardoso, 1992:49).

Concorrentes

Competidores actuais e potenciais; bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto constituem a indústria ou a oferta.

Segundo Porter (apud Martinet, 1992:106) “o volume total de lucros potenciais que é possível esperar numa determinada indústria depende da intensidade da concorrência em sentido lato”. A força concorrencial é o mais importante determinante do lucro de um sector de actividade. Sendo assim, fazer-lhe face constitui sempre uma prioridade estratégica.

O segredo para o sucesso na análise dos concorrentes consiste em identificar as barreiras à entrada e à saída, em seguida encontrar formas de penetrar no mercado (Blois, 2000:443).

Para Cardoso (1992:51), a análise dos concorrentes, tem em vista:

- Reforçar a análise dos consumidores, evidenciando a quem se dirigem e qual o seu critério de compra;
- Revelar oportunidade de mercado, ou seja necessidades ou segmentos com necessidades não satisfeitas;
- Sugerir como reagirá um concorrente às ameaças ou oportunidades, numa situação futura.

Fornecedores

Agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria.

Segundo Cobra (1992:126) “o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente analisado, pois as suas alterações de custos frequentemente afectam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é importante *item* do custo total”.

Comunidade

Organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e com a indústria.

2.1.7. Atratividade do Mercado

Para analisar a atratividade do mercado tipográfico, o modelo das Cinco Forças de Michael Porter mostra-se o mais adequado.

Porter (1999:27) diz que “o estado de concorrência num sector depende de cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade no sector entre os concorrentes actuais. A interação entre estas forças determina em última instância a atratividade de um sector”.

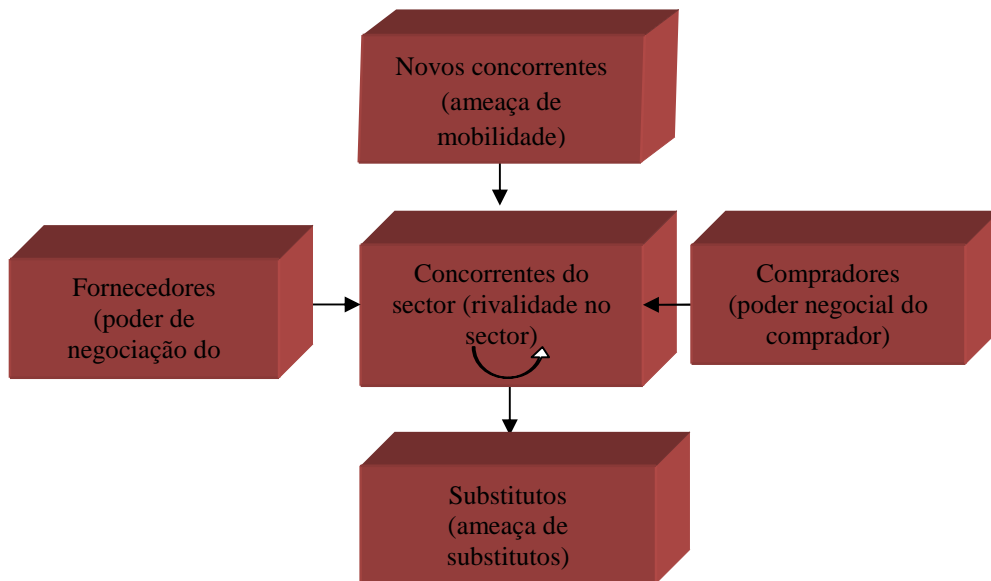


Figura 2.1.: As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.

Fonte: Adaptado Michael E. Porter (apud Kotler, 2005:161).

De acordo com Freire (1997:80), estes factores podem ser descritos da seguinte maneira:

Potencial de Novas Entradas

Possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria; quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a atratividade do negócio.

O potencial de novas entradas depende do nível das barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos.

De acordo com Porter (1999:30), as principais fontes das barreiras à entrada são: economias de escala; diferenciação do produto; exigência de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição e política governamental.

Pressão de Produtos Substitutos

Impacte [SIC] da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade do negócio.

Os produtos substitutos impõem limites de preços e de lucro do sector. A pressão deste produto tende a ser maior quando o diferencial preço-qualidade é reduzido à partida ou quando a indústria originária do produto substituto tem rentabilidade elevada e pode, o que possibilita ter preços baixos, sem afectar a qualidade.

Poder Negocial dos Fornecedores

Capacidade dos fornecedores influenciarem os termos em que seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a atratividade do negócio.

O poder negocial dos fornecedores reflete-se nos preços, cobranças, entrega e qualidade. De acordo com Porter (1999:35), o seu poder de negociação tende a ser maior quando: a indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e é mais concentrada do que a indústria cliente; seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou desenvolveu custos de mudança; não está obrigado a concorrer com outros produtos nas vendas da indústria; representam uma ameaça

concreta de integração vertical à jusante, invadindo a indústria cliente; a indústria cliente é importante.

Poder Negocial dos Clientes

Capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a atratividade do negócio.

O poder negocial dos clientes reflete-se no preço, pagamento, qualidade e serviço. De acordo com Porter (1999:35-36), o seu poder de negociação tende a ser maior quando: a indústria cliente é concentrada ou compra em grandes volumes; os produtos adquiridos na indústria fornecedora são padronizados ou não são diferenciados; os produtos adquiridos na indústria fornecedora são componentes dos produtos dos clientes e representam parcelas significativas de seus custos; seus lucros são baixos, criando incentivo para redução dos custos das compras; a indústria cliente representa uma ameaça concreta na integração vertical à montante, incorporando o produto do sector.

Rivalidade entre os Concorrentes Actuais

Intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes actuais, menor é a atratividade do negócio.

A rivalidade entre os concorrentes gera guerra de preços, publicidade comparada e extensões de garantia dos produtos. De acordo com Porter (1999:39), a rivalidade tende a ser maior quando: os concorrentes são numerosos e têm dimensões semelhantes; o crescimento da indústria é lento, dando origem a luta pela participação no mercado entre os concorrentes com visão expansionista; o produto ou serviço não é diferenciado e não tem custos de mudança; os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando tendência para redução dos preços; o aumento da capacidade ocorre em grandes saltos; as barreiras à saída são elevadas; os concorrentes apresentam diversidades estratégicas.

As fontes de barreiras à saída podem ser: activos especializados com baixo valor residual; custos fixos de saída; inter-relações estratégicas com outras actividades; barreiras emocionais; restrições governamentais ou sociais.

2.1.8. Factores Críticos de Sucesso (FCS's)

Os factores críticos de sucesso (FCS's) são actividades ou variáveis de gestão que devem ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio (Freire, 1997:95).

Para a determinação dos FCS é necessário conhecer os factores-chave de compra do mercado (valor para o cliente) e os factores de competição da indústria (variáveis de competição). Para tal, torna-se indispensável responder algumas perguntas.

Para os factores-chave de compra:

- Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços da indústria?
- O que os leva a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros?
- A que é que atribuem mais valor?

Para os factores de competitividade:

- Como é que as empresas procuram cativar os seus clientes?
- O que diferencia os competidores com sucesso?
- Como é que as empresas concorrem entre si?

Os FCS's devem satisfazer três critérios genéricos:

1. Aplicabilidade a todos os concorrentes: factores em que todos concorrentes procuram se destacar;
2. Relevância decisiva: factores que têm de facto uma importância decisiva para o sucesso da empresa; e
3. Possibilidade de controlo pelas empresas: as variáveis devem estar sob controlo da empresa.

Uma vez identificados os FCS's, a empresa deve optar por uma das duas estratégias: domínio ou reformular os actuais factores críticos de sucesso.

2.1.9. Competências Centrais (CC's)

Com a crescente globalização torna-se necessário verificar em que medida os recursos da empresa são melhores ou piores em relação aos concorrentes. Deste modo, a empresa pode identificar os pontos fortes que mais a diferenciam dos concorrentes, as competências centrais ou actividades nucleares que a empresa deve desenvolver para responder adequadamente aos factores críticos de sucesso.

Para Freire (1997:134), competências centrais podem ser definidas como “os pontos fortes que mais distiguem uma empresa da concorrência na satisfação das necessidades dos seus clientes”.

Os recursos e a capacidade de uma empresa que constituem as suas CC's devem preencher três requisitos:

1. Valor: as CC's devem contribuir para a criação de valor para os clientes;
2. Dificuldade de imitação: as CC's devem ser difíceis de ser copiados pela concorrência;
3. Acesso a novos mercados: as CC's devem proporcionar acesso a novos mercados.

As CC's de uma empresa resultam da sua aprendizagem colectiva, não de esforços de recursos isolados. Por isso, mesmo as actividades mais importantes da empresa não constituem por si só CC's, visto que não proporcionam uma vantagem sustentada sobre os concorrentes na satisfação das necessidades dos clientes.

Com base nesses pontos fortes, as empresas desenvolvem produtos ou serviços críticos, estes por sua vez dão origem aos produtos finais de sucesso.

2.1.10. Análise Interna da Empresa

Para Cardoso (1992:62), a análise interna da empresa deve ser realizada a três níveis: (i) análise histórica da estratégia da empresa: permite conhecer as CC's, recursos e estilos de gestão; (ii) análise do desempenho: com base nos indicadores lucro, retorno do investimento, volume de vendas e quota de mercado; e (iii) análise da estrutura e recursos existentes: localização dos clientes e fornecedores, dimensão em relação ao sector, tipo de sociedade, benefícios fiscais, estrutura industrial, entre outros.

De acordo com Freire (1997:143), a análise interna da empresa pode ser feita utilizando a ferramenta SWOT que consiste na avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (dos termos, em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

De modo geral, uma unidade de negócios deve monitorar as principais forças macroambientais e os agentes microambientais que a influenciam. Contudo, para cada tendência ou acontecimento, a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças de marketing relacionadas. As oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo enquanto que as forças e fraquezas são as capacidades internas e de certo modo operacionais que a empresa possui.

Kotler (2005:76) define oportunidade de marketing como sendo “uma necessidade do comprador que a empresa pode atender de maneira lucrativa” e ameaça ambiental como “um desafio imposto por uma tendência ou acontecimento externo desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”.

Uma coisa é perceber oportunidades atractivas e outra é ser capaz de aproveitar essas oportunidades. Cada negócio deve ser avaliado de acordo com suas forças e fraquezas internas. Por serem amplas, a grande questão é se a empresa deve atacar as oportunidades para as quais possui pontos fortes necessários ou deve examinar melhores oportunidades para adquirir ou desenvolver determinadas forças (ibid, Kotler).

De acordo com Freire (1997:144), uma potencial ameaça só não pode ser transformada em oportunidade se existirem na empresa:

- a) Deficiência de pensamento estratégico: a empresa não tem uma visão estratégica para identificar oportunidades latentes;
- b) Insuficiência de competências: a empresa tem visão estratégica, mas não consegue explorar a oportunidade por escassez de recursos ou competências;
- c) Atraso no aproveitamento da oportunidade: a empresa tem visão estratégica, competências para explorar a oportunidade, mas não responde atempadamente.

A análise de SWOT, relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do meio envolvente, com o objectivo de dar resposta às oportunidades e ameaças identificadas, isto é, perceber como a tendência pode ser explorada em benefício da empresa (Freire, 1997:143).

A nova análise de SWOT, enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo. (*Strengths*: pontos fortes, *Weakness*: pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Time*: tempo). Foi substituída a variável ameaças pela variável tempo (*Time*). Com a introdução da variável tempo, e eliminação do conceito de ameaça, no novo modelo da análise SWOT, implica que as empresas devem concentrar as suas acções na melhoria das suas competências, para no tempo certo, aproveitar no máximo as janelas de oportunidade (Freire,1997:144).

2.2. Revisão da Literatura Específica

2.2.1. O Conceito de Tipografia e Empresas Tipográficas

Etimologicamente, a palavra tipografia provém do grego e significa “forma de escrita”, *typos* que quer dizer “forma” e *graphein* que quer dizer “escrita”.

De acordo com o Dicionário Electrónico Wikipédia, tipografia é a arte e o processo de criação na composição de um texto, física ou digitalmente. O seu objectivo principal é dar ordem estrutural e forma à comunicação impressa³.

Segundo Ribeiro (apud Funk e Santos, 2007), a tipografia é definida como “a arte de produzir textos em tipos, isto é, caracteres. Ou ainda a arte de compôr e imprimir em tipos⁴”. O conhecimento adequado do uso desta arte é essencial para os *designers* gráficos que trabalham com diagramas, ou seja, na relação de texto e imagem.

Para Perrota (apud Funk, Santos, 2007), tipografia não é somente o desenho da forma das letras, mas também a sua organização no espaço. Não é somente desenvolver uma fonte, mas também fazer o bom uso dela.

³ Por analogia, tipografia passou a ser um modo de se referir à gráfica que usa uma prensa de tipos móveis.

⁴ Tipos são pequenas peças de metal ou de madeira com relevo de letras e símbolos.

Segundo Morisson (1936), tipografia pode ser definida como o ofício de dispor correctamente o material a imprimir para atingir um objectivo específico— o de colocar as letras, distribuir espaços e controlar os tipos de forma a oferecer ao leitor máxima ajuda na compreensão do texto.

Para Farias (apud Martins, 2005:43) “tipografia é o conjunto de práticas subjacentes a criação e utilização de símbolos visíveis relacionados aos caracteres ortográficos (letras) e para-ortográficos (números e sinais) para fins de reprodução, independentemente do modo como foram criados (a mão-livre, por meios mecânicos) ou reproduzidos”.

“...Tipografia é a arte de escolher o tamanho certo, o comprimento de linha, de escolher diferentes espessuras das informações do texto...” (Weingart apud Martins, 2005:43).

Entende-se por empresas tipográficas aquelas que praticam a tipografia, isto é, concebem, desenham e produzem letras, números e signos, usam as suas características funcionais e estéticas para compor textos, seguindo os objectivos dos que publicam; ao mesmo tempo, atendendo aos valores culturais dos leitores, elegendo conscientemente os caracteres (Dicionário Electrónico Wikipédia).

2.2.2. Evolução da Tipografia

A pulsão de escrever do homem se realizou a partir de várias técnicas desde incisões, o pincel, o cálamo, o osso, o bunil, o lápis, a pena, os tipos móveis, a máquina de escrever até ao computador que dão forma a signos gráficos sobre uma grande diversidade de suportes (a parede da caverna, a pedra, as placas de argila, a cerâmica, o couro de animais, o pergaminho, o metal, a madeira, o papel, as telas luminosas, etc. (Martins, 2005:31-32). Contudo, segundo Ribeiro (apud Funk e Santos, 2007), foi na época primitiva que foram dados os primeiros ensaios sobre a tipografia, quando o homem esculpia os caracteres nas paredes das cavernas, por meio de desenhos feitos com paus e pedras para expressar acontecimentos do seu quotidiano.

Há cinco séculos, a tipografia mecânica começou por imprimir no prelo medieval usando pequenas peças de metal com letras em relevo denominadas tipos móveis. De acordo com

Phinney (apud Funk e Santos, 2007), antes da tecnologia impressa, os livros eram produzidos de forma manual, um processo muito trabalhoso e demorado.

O primeiro processo de impressão foi criado por Johann Gutemberg, no século XV (1445), usando tipos móveis em letras de madeira e mais tarde em metal. Essa invenção contribuiu para a difusão da informação e conseqüente desenvolvimento intelectual humano, pois até então os livros copiados estavam acessíveis a uma minoria privilegiada, sobretudo ao clero, nobreza e alguns comerciantes ricos (Malaquias, 2003).

De acordo com Ribeiro (apud Funk e Santos, 2007), na época de Gutemberg, os tipos móveis já não eram mais novidade. Em 1041, os chineses já conheciam e empregavam tal processo, mais de quatro séculos antes dos europeus. A diferença entre os tipos chineses e os de Gutenberg é que os primeiros não eram reutilizáveis. A reutilização dos mesmos tipos para compor diferentes textos mostrou-se eficaz e é utilizada até aos dias de hoje, constituindo a base da imprensa durante muitos séculos.

A imprensa de Johann Gutemberg foi criada no meio de grandes controvérsias. A igreja e o governo temiam que o material impresso seria um meio que poderia abalar a fé das pessoas e comprometer a autoridade sobre elas Phinney (apud Funk e Santos, 2007). Um conflito reduzido à sua dimensão, seu significado e sem termos de comparação ao grandioso feito de Gutenberg que viria a dar “luz” à Humanidade, segundo explica Malaquias (2003), com a invenção da tipografia nasceu a imprensa, os livros passaram a ser acessíveis a toda gente, a sabedoria e a cultura expandiram-se pelo mundo, tornando os povos mais cultos, democratizados e ricos.

Durante séculos, em alguns países europeus, os livros só poderiam ser impressos por impressoras autorizadas pelo governo, e nada poderia ser impresso sem a aprovação da igreja (ibid, Phinney). Mas, foi nas mãos do francês Claude Garamonde, que a tipografia tornou-se profissão. Aliado à excelente mecânica de Gutemberg a elegância e o “savoir-faire” do mestre francês, Garamond foi o primeiro tipógrafo a tempo inteiro: desenhador, gravador de punções, fundidor, impressor e editor⁵.

⁵ Fonte: Heitlinger (2006:73)

No início do século XIX a revolução industrial trouxe inovações importantes na tecnologia impressa. As prensas giratórias a vapor substituíram a operação manual, fazendo o mesmo trabalho em 16% do tempo. Neste mesmo século, foi inventada a máquina de linotipo, que permitiu a composição mecânica dos caracteres. A fotocomposição surge no século XX, consiste na preparação dos caracteres sobre papel vegetal, ou filme fotossensível, que vão para uma montagem final, da qual se originam chapas para impressão. Na segunda metade do século XX nasce a composição controlada por computador, através de montagens virtuais, que resultam na chapa para impressão, com a vantagem de eliminar a etapa das montagens em filme. No início do século XXI, surge a impressão digital (OFF-SET) que elimina a etapa das montagens em filme e também as chapas de alumínio, a impressão é feita directamente do computador. É uma tecnologia que ainda é cara e poucas gráficas dispõem da mesma (Funk e Santos, 2007).

Segundo Martins (2005:27-28), desde os pictogramas inscritos nas paredes das cavernas até os alfabetos digitais, existe um grande abismo de transformações técnicas e culturais. Mas o que existe de comum entre o homem pré-histórico e o homem contemporâneo é o facto dos dois estarem inseridos numa situação de comunicação. Ambos utilizam o acto de escrever para comunicar. Se o primeiro faz a sua marca com próprias mãos, sem a utilização de sistemas de signos organizados, o segundo utiliza não só um sistema de signos complexos, mas também de tecnologias informáticas sofisticadas.

2.2.3. O Conflito Social da Tipografia

Segundo Malaquias (2003), pode-se afirmar que foram cerca de 400 anos de esplendor, isto é, desde os meados do século XV (1445, ano da invenção da tipografia) até aos inícios do século XIX (1814, ano em que foi inventada a primeira máquina de impressão cilíndrica), pois como foi explicado no subtítulo anterior, o trabalho era manual quer na composição, quer na impressão.

A tipografia foi uma profissão muito reservada, mas que absorvia grupos de várias especialidades, desde os fabricantes do papel ao fundidor dos caracteres, passando pelo compositor, impressor, encadernador, fotogravador, entre outros (Martins, 2005:26-27).

De acordo com Malaquias (2003), com o advento da revolução industrial e o crescente desenvolvimento na invenção e construção de máquinas que veio a refletir nas várias profissões,

a tipografia não ficou alheia a esta evolução tão significativa. Pode-se considerar três fases importantes no desenvolvimento tecnológico e que geraram conflitos sociais de grande impacto: primeiro a mecanização, depois a computadorização e por último a informatização.

2.2.3.1. Mecanização:

A invenção das máquinas de impressão cilíndrica e rotativa resolveram o problema da impressão, mas a composição continuava a ser como Gutenberg tinha inventado a 400 anos atrás, morosa e empregava grande número de trabalhadores especialmente para a secção de composição de cheio os chamados caixistas. Surgem aqui os primeiros conflitos, quer de valorização, quer de exploração. De exploração porque com a crescente necessidade de produzir livros recrutavam-se muitos caixistas e exigia-se destes alta produção e produtividade; de valorização porque começou-se a criar diferenças de nível profissional (oficiais tipógrafos, impressores, compositores, etc.) e aos caixistas eram limitadas as tarefas mais especializadas.

Em 1884 surge a máquina de composição linotipo, um século depois surge a fotocomposição. Aqui começa o verdadeiro conflito social da tipografia que se prolonga até os dias actuais. De acordo com Vieira (apud Malaquias, 2003) muitas pessoas ficaram sem emprego com a introdução gradual destas novas tecnologias. Exemplo disso foi nos E.U.A, passados cerca de quinze anos de invenção e introdução da máquina de compor nas tipografias, ficaram sem emprego cerca de 36.000 compositores manuais, por cada máquina adquirida ficavam 2 sem trabalho. Já na Europa, este problema social não teve consequências tão drásticas, porque a instalação das linótipos foi acompanhada da criação de novas empresas, especialmente jornais.

2.2.3.2. Computorização

Nesta fase as máquinas eram comandadas por computador. As greves intensificam-se cada vez mais em vários cantos do mundo. Os compositores não aceitam ficar sem emprego e levantam greves com ajuda dos Sindicatos e Jornalistas. Destacam-se as seguintes greves: nos E.U.A das várias greves que seguiram-se, a mais marcante foi a greve que ocorreu em Dezembro de 1962, durou cerca de 114 dias, os compositores não aceitavam os despedimentos em massa; Na Alemanha, em 1978, o Sindicato Artes Gráficas também estava em greve, paralisaram 121

jornais, queixavam-se que com as novas tecnologias trabalhavam em dobro e queriam a revisão do contrato de trabalho; Em 1983, os ingleses decretam greve exigindo melhores salários, foram 7 semanas sem trabalhar. Assim em diante seguiram-se greves em outros países.

2.2.3.3. Informatização

O surgimento da informática em conjunto com novas tecnologias abriu grandes possibilidades antes imagináveis para o desenvolvimento do *design* gráfico e da tipografia (Martins, 2005:33).

Já não é só na composição e impressão que encontramos o desenvolvimento, mas em todas as etapas da produção gráfica com o chamado Desktop Publishing.

Se para os fotocompositores essa mudança tem sido fácil de se enquadrar e sem nenhum conflito social, o mesmo não acontece com os desenhadores, criadores e montadores de selecção. As especialidades sequenciadas estão a ser absorvidas numa só operação. Ainda que com suas especificidades inerentes a cada tarefa de carácter técnico, a divisão destas especialidades deixa de ser rígida para se tornar aliada a uma só finalidade funcional (ibid, Malaquias).

Os reflexos sociais do Desktop Publishing podem ser mais incisivos. Mas, Malaquias adverte que as empresas façam a reciclagem dos trabalhadores às novas técnicas de trabalho, aliado aos seus conhecimentos de base das especialidades, para fazer face a inadiável tecnologia de ponta.

2.2.4. Importância da Tipografia

De acordo com Funk e Santos (2007), a importância do uso da tipografia é:

- *“Dessiminação da informação e contribuir para a democracia e liberdade do povo;*
- *Contribuir para elevar o nível intelectual da comunidade;*
- *Transmitir mensagens e trocar informação;*
- *Facilitar a reprodução dos textos, visto que a técnica artesanal não corresponde as necessidades actuais”.*

2.2.5. O Mercado Tipográfico na Cidade da Beira

O mercado tipográfico é constituído por empresas tipográficas (empresas que produzem e vendem material impresso), empresas que compram o material e fornecedores.

O negócio de tipografia na cidade da Beira iniciou nos anos de 1992, nesta altura apenas uma tipografia operava no mercado, a Tipografia Gulamo antigamente denominada Tipografia Salema. Desde então, a sua expansão aumentou significativamente, representando hoje uns dos negócios muito lucrativos e empregando mais de 156 pessoas (INE).

Segundo dados do Censo de Empresas do INE (2008), na cidade da Beira existe 9 empresas tipográficas, sendo que, 6 dedicam-se a impressão e reprodução de suportes gravados e 3 a fabricação de pastas, de papel, de cartão e seus artigos. Na maior parte dessas empresas verifica-se a falta de inovação, utilizam máquinas mecânicas e os seus produtos são de pouca qualidade.

No que se refere aos compradores, nota-se uma crescente procura por este material, desde empresas comerciais, instituições de ensino e instituições governamentais. De grosso modo, a maior procura por material impresso é por parte das empresas comerciais e instituições governamentais, de acordo com dados do INE, existem cerca de 4.343 empresas.

As empresas enfrentam dificuldades no acesso a matéria-prima e equipamentos para produção. Este facto deve-se a falta de empresas que comercializam estes bens. Nesta Cidade, existe apenas duas empresas vocacionadas na venda de matéria-prima para empresas deste ramo. Os equipamentos, estes vêm do estrangeiro. As empresas que os adquirem localmente conseguem por via de intermediações que as empresas locais fazem com as fornecedoras do exterior, principalmente com a África do Sul.

A maioria das empresas tem gestão familiar. A reduzida formação dos tipógrafos e a falta de tecnologia avançada reflete-se na baixa produção e qualidade dos produtos oferecidos. Este problema reflete-se mais nas tipografias pequenas. Já nas médias empresas investem muito em equipamentos, tem a consciência da sua importância para o produto final.

Apesar desses constrangimentos, este mercado continua a crescer e o ambiente de negócios é atrativo para investimentos.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Tipos de Pesquisas

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa será aplicada, pois o resultado da pesquisa poderá ser utilizado pela Artes Gráficas Mulata para o desenho do seu plano estratégico e operacional para os próximos anos.

De acordo com da Silva e Menezes (2001:20), pesquisa aplicada “objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Numa primeira fase fez-se um levantamento bibliográfico e documental sobre o tema em questão. Em seguida, analisou-se a empresa Artes Gráficas Mulapa, procurando conhecer as suas características e o modo de actuação no mercado. Por esta razão realizar-se-á do ponto de vista de objectivo uma pesquisa exploratória conjugada com a pesquisa descritiva.

Segundo Gil (1987:44), uma pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas [SIC] na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Pesquisas descritivas são aquelas que têm por objectivo “descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 1987:45).

3.2. Métodos de Amostragem

De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos numerosos que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, isto é, pequena parte dos elementos que compõem o universo (Gil, 1987:91).

3.2.1. Fases do Processo de Amostragem

A construção da amostra propriamente dita envolve várias etapas igualmente importantes que são:

(i) A Identificação da População Alvo ou População Inquirida:

O presente trabalho teve como grupo alvo a empresa AGM, tendo sido estudados seus concorrentes, clientes e fornecedores.

No que diz respeito aos concorrentes, das 9 empresas existentes, 6 se dedicam à impressão e reprodução de suportes gravados e as restantes (3) à fabricação de pastas de papel, de cartão e seus artigos (INE- Censo de Empresas de 2008).

Os clientes são empresas comerciais e instituições governamentais que utilizam diverso material impresso que correspondem em média anual às 47 empresas.

Quanto aos fornecedores, na Cidade da Beira existem apenas fornecedoras de matéria-prima, nomeadamente a Cheetah e Cinar. Os fornecedores de equipamento gráfico são inexistentes.

(ii) O Método de Selecção da Amostra e Determinação do Tamanho da Amostra:

O alvo deste estudo é composto por três grupos (concorrentes, clientes, e fornecedores). Dado a dimensão reduzida da população, procurou-se tornar a sua totalidade nas entrevistas e inquéritos, não havendo necessidade de atribuir uma amostragem. Contudo, para o segundo grupo, do total de 47 clientes inqueridos, só foram considerados 38 inquéritos válidos.

3.3. Instrumentos para Recolha de Informação

A recolha de informação fez-se através das técnicas de inquérito dirigido aos clientes e fornecedores da AGM e entrevistas dirigidas aos trabalhadores desta empresa. Tanto as entrevistas como os inquéritos assumiram a forma estruturada. De acordo com Marconi e Lakatos (2009:278), estamos em presença de uma entrevista estruturada “quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”.

Numa primeira fase manteve-se um contacto prévio com os entrevistados a partir de uma comunicação escrita (Credencial fornecida pela Universidade) onde foram informados da finalidade da entrevista, as condições da mesma, o objectivo da pesquisa, e particularmente a importância da colaboração do entrevistado para o sucesso do trabalho.

Os inquéritos se entrevistas são compostos por perguntas relacionadas ao problema pesquisado, perguntas abertas que permite fazer uma abordagem qualitativa e fechadas que possibilitam fazer uma abordagem quantitativa.

3.4. Processamento e Análise dos Dados

Os dados foram introduzidos e processados no programa Microsoft Excel 2010, onde fez-se uma análise descritiva dos dados obtidos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. História da Empresa Artes Gráficas Mulapa

Segundo documentos de registo da empresa, a tipografia Artes Gráficas Mulapa (AGM) é sociedade comercial individual, criada em 1998, que se dedica à produção e venda de diverso material tipográfico como: livros administrativos (livros de turma, recibos, facturas simples, facturas pró-forma, livros de ponto, livros de requisições, etc.), cadernos, convites, cartões, agendas, pastas de despacho, pastas de arquivo renovadas, resumindo, todos os tipos de impressos possíveis. Esta localizada na Cidade da Beira, na zona industrial do Pioneiros, Rua Base Tchinga.

De acordo com entrevistas feitas aos funcionários, o proprietário desta empresa começou o negócio como fornecedor de papel às tipografias. Nessa altura os produtos eram adquiridos no Zimbabwe. Mais tarde, movido pela necessidade de auto-emprego, decidiu criar a sua própria tipografia, visto que na altura, apenas três empresas operavam nesse ramo de negócio naquela Cidade.

Numa primeira fase as máquinas eram alugadas às outras tipografias. Trabalhava-se com máquinas eram manuais e a pedal e existiam na época: 2 impressoras (uma A3 e outra A4) e 1 guilhotina. Na encadernação para se fazer brochuras usavam preguinhos ou tachos e para os livros mais complexos como livros de ponto e de turma usavam agulhas para costurar os próprios livros o que os tornava mais resistentes.

Os entrevistados informaram ainda que dois anos depois, isto é, em 2000, com capital próprio, a empresa adquire máquina própria, de impressão eléctrica da marca Minerva que faz impressão e numera folhas A4. Em 2001, compraram máquina cilíndrica da marca Heidelberg de impressão que imprime folhas A3 e também imprime pautas e livros volumosos nesses tamanho e um pouco mais. Com a aquisição daquelas novas máquinas, os custos de produção tornaram-se significativamente baixos.

Devido a nova realidade foi necessário mudar de instalações porque as actuais eram pequenas para albergar todas as máquinas. No mesmo ano de 2001, a empresa adquire instalações próprias. Em 2007, a empresa compra mais uma máquina, desta vez uma guilhotina A1 manual.

Em 2008, compra uma máquina de picote manual.

Com a introdução da política dos 7 milhões nos distritos⁶ e usando desse fundo de financiamento, a empresa alarga seu mercado, abrindo duas sucursais⁷ nos Distritos de Cuamba e Marrupa (Papeleria e Livraria Junior-2004 e Papeleria Marrupa-2008 respectivamente).

Actualmente tem inscrito 10 trabalhadores incluindo a proprietária-gerente sendo: 1 orçamentista que ao mesmo tempo desempenha o papel de contabilista, recepcionista e trabalha na área de recursos humanos em coordenação com o gerente; 2 impressores formados na área; 1 compositor formado e um auxiliar/ajudante do compositor (auxilia o compositor a entregar as peças, na distribuição das peças, na lavagem das chapas, entre outras funções) e 1 encadernador formado com 3 auxiliares de encadernação (um deles serve para o corte do papel).

A visão da empresa é ser líder de mercado na província de Sofala. Tem como objectivo de longo prazo, a instalação de uma unidade fabril com equipamento moderno e de alta qualidade.

4.2. Análise de Oportunidade de Mercado

4.2.1. Análise da Envoltente Contextual

4.2.1.1. Contexto Económico

PIB

Segundo o Relatório anual do Banco de Moçambique de Dezembro de 2009 o PIB registou um decréscimo nos últimos cinco anos como resultado as crises mundial de alimentos e a crise financeira (Vide Anexo 1).

Inflação

O IPC representativo do País, calculado com base na agregação ponderada dos índices de preços dos três principais centros urbanos do país, Maputo, Beira e Nampula, registou uma variação anual de 1,97%, em Dezembro de 2009, 9,85% abaixo do observado no período homólogo do ano anterior, reflectindo, essencialmente, a desaceleração do nível geral de preços em todas as Cidades capitais com especial realce para os IPC's de Nampula e Beira em 17,1% e 16,7% para -0,31% e 0,31%, respectivamente (Vide Anexo 1).

⁶ Lei 8/2003, de 19 de Maio e o respectivo Regulamento aprovado pelo Decreto nº 11/2005, de 10 de Junho.

⁷ Estas sucursais apenas vendem os produtos.

Taxa de Câmbio

Segundo o Relatório Anual do Banco de Moçambique, no ano de 2008 iniciou um novo ciclo de depreciação face ao Dólar americano, em resultado do fortalecimento desta no mercado internacional. Do cruzamento da taxa de câmbio do Metical com o Dólar americano e deste último com o Rand e o Euro, no mês de Dezembro resultaram câmbios de 2,68 MT/ZAR e 35,3 MT/EUR.

O ano 2009 foi caracterizado por uma depreciação acumulada do Metical face ao Dólar em 9,65% (INE). Este comportamento resultou numa forte pressão cambial que se reflectiu numa elevada procura de divisas no Mercado Cambial Interbancário (MCI). O comportamento do Metical face ao Rand foi similar ao do Dólar, tendo registado uma taxa de depreciação anual de 45,59% (INE), resultante do fortalecimento do Rand no mercado internacional. A depreciação do Metical face às moedas dos principais parceiros internacionais contribuiu para que o país obtivesse ganhos de competitividade externa, isto é, incrementasse o volume das suas exportações e a sua capacidade produtiva.

4.2.1.2. Contexto Sócio-Cultural

A Cidade da Beira tem uma população de cerca de 431.583 habitantes, que corresponde à 26,3% da população total da Província de Sofala (INE, III Recenseamento Geral da População e Habitação de 2007).

De acordo com Direcção de Planificação e Cooperação do MINED (Ministério da Educação), em 2007, na Cidade da Beira existiam 134 escolas, sendo 104 primárias (EPI e EPII), 28 do ensino secundário geral (ESG I e ESGII) e 2 escolas técnico-profissionais. Comparando esta informação com os dados do ano de 2008, verifica-se uma redução na ordem de 1,5%.

Segundo ainda informação do INE, a taxa bruta de natalidade por mil habitantes mostra uma tendência de decrescimento, com 43,5% em 1997, 41,7% em 2007 e prevê-se que para 2011 ela atinja 40,8%. Do mesmo modo, a taxa de analfabetismo da província decresceu nos últimos anos de 56,2% em 1997 para 43,4% no ano de 2007.

De acordo com o Cadastro de Empresas do INE (2010), existem na Cidade da Beira 9 empresas gráficas, das quais 6 ligadas ao ramo de impressão e reprodução de suportes gravados e 3 ligadas

ao ramo de fabricação de pastas, de papel, de cartão e seus artigos que empregam 99 e 57 trabalhadores respectivamente.

4.2.1.3. Contexto Tecnológico

Com uma tecnologia avançada é possível produzir mais, em menos tempo e com custos operacionais reduzidos.

No nosso país, não existe indústria de equipamentos e matéria-prima para o sector gráfico, por esta razão, maior parte dos equipamentos e matéria-prima para produção de material gráfico são importados normalmente da vizinha África do sul.

A rede de telefonia fixa expandiu em cerca de 22.3% (Balanço do PES de 2009). Este crescimento permite uma comunicação mais rápida e eficiente entre os colaboradores e clientes da empresa.

A telefonia móvel registou também, um crescimento, tendo em conta o número de subscritores relativamente ao ano anterior, estando a actuar em todas as capitais provinciais e alguns Distritos

4.2.1.4. Contexto Político-Legal

Moçambique mostra-se um exemplo para região, em particular, e para o mundo em geral, no que concerne à paz e estabilidade política. Em 2008, realizaram-se as terceiras eleições autárquicas e no ano de 2009 as quartas eleições gerais, marcadas por um clima de tranquilidade. No que tange à integração regional, um dos instrumentos que orienta o processo de integração regional é o Protocolo Comercial da SADC (PC-SADC), assinado em Agosto de 1996 por 11 países dos 14 Estados Membros da SADC, que entrou em vigor a 25 de Janeiro de 2000 e está a ser implementado desde Janeiro de 2001, com a finalidade de criação da Zona de Comércio Livre em 2008. Um dos objectivos deste protocolo é incrementar o desenvolvimento económico, diversificação e industrialização da região.

Segundo o IAN-2010, podemos tirar as seguintes informações:

- Com excepção de Gaza e Tete, as restantes províncias revelaram que o crime organizado constitui um constrangimento para as suas actividades económicas. O nível de

criminalidade e o crime organizado em Moçambique têm estado a aumentar e afecta a todas as camadas da sociedade.

- Tem se verificado nos últimos tempos elevados níveis de burocracia e corrupção no sector público. De acordo com o *Doing Business 2010*, o tempo necessário para importar e exportar em Moçambique é de 23 e 30 dias, respectivamente.

No âmbito da componente ambiental, verifica-se no país uma crescente preocupação com a degradação do mesmo, quer por parte do governo, quer por parte das associações ambientalistas. Referir que esse facto leva que as empresas procurem desenvolver as suas actividades sem prejudicar o meio ambiente.

As tendências de análise do ambiente contextual, vide (Anexo 2), permitem concluir que existe um ambiente favorável para o crescimento do mercado tipográfico na cidade da Beira. O factor político-legal contribuiu bastante para este facto, pois os investidores querem ter a segurança das suas infra-estruturas e das pessoas. Apesar do contexto económico mostrar que nos últimos dois anos houve uma redução do PIB do país e notável depreciação do metical face ao Dólar e Rand, a inflação manteve-se em baixa o que torna o ambiente favorável.

4.3. Atratividade do Mercado do Tipográfico

Com base no Modelo das Cinco Forças de Michael Porter a atratividade do sector é como a seguir se apresenta:

4.3.1. Potencial de Novas Entradas

O mercado gráfico encontra-se no estágio de crescimento. Existem poucas empresas do ramo instaladas na Cidade da Beira. Das empresas entrevistadas, observou-se que no geral, as gráficas não utilizam equipamentos de tecnologia digital, excepto a Tipografia e Livraria Gulamo, Gráfica São Paulo, Minerva Impressora.

Os produtos são pouco diferenciados, as únicas formas de diferenciação utilizadas são o preço e a qualidade, o que faz perceber que existe uma janela de oportunidade para o crescimento das

gráficas instaladas e surgimento de novas empresas, desde que estas apostem na tecnologia de ponta (máquinas OFF-SET) porque o mercado está cada vez mais exigente.

A política governamental não restringe a entrada de novas empresas no ramo, contudo, a burocracia existente no sector público faz com que se leve muito tempo para obtenção de resposta do pedido de início de actividade.

Nos últimos cinco anos, o número de empresas que entraram nessa Cidade aumentou de 4 para 5 empresas, o que se reflecte no crescimento do mercado e aumento da procura de material gráfico. A exigência de capital para entrar no negócio é enorme. São necessários grandes investimentos em infra-estruturas e equipamento de tecnologia avançada (mais de 10.000,00 Dólares para compra de uma máquina de impressão).

Pode-se concluir que o potencial de novas entradas é médio-alto.

4.3.2. Pressão dos Produtos Substitutos

De acordo com Porter (1989), o produto substituto é aquele suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador.

Os produtos substitutos das gráficas resumem-se aos produtos feitos no computador. Por conseguinte, os clientes não têm acesso a estes produtos, devido à fraca disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Pode-se concluir que a pressão dos produtos substitutos é baixa.

4.3.3. Poder Negocial do Fornecedor

A falta de fornecedores de equipamento gráfico com alto grau de sofisticação (OFF-SET) nesta Cidade, contribui grandemente para que o poder do fornecedor no geral se torne baixo. Neste âmbito, as empresas poderão adquirir os mesmos no mercado internacional. Deste modo, conclui-se que o poder dos fornecedores de equipamento é nulo.

Relativamente aos fornecedores de matéria-prima constatou-se que: o papel é a matéria-prima principal para as gráficas. O poder negocial dos fornecedores deste material é alto, visto que, é dominado apenas por duas empresas, os seus produtos são pouco diferenciados, sendo o preço e a qualidade as únicas formas que eles usam para se destacar. Outrossim, não existem custos de mudança na troca do fornecedor. As gráficas são as maiores consumidoras do papel, aumentando

com isso o poder dos mesmos e estes não são obrigadas a concorrer com outros produtos dos concorrentes.

Pode-se concluir que o poder negocial do fornecedor é médio-alto.

4.3.4. Poder Negocial dos Clientes

De acordo com o INE, verifica-se um aumento da procura de material impresso. Este material representa grande importância para a imagem da empresa e para a sua utilização no trabalho quotidiano.

Na Cidade da Beira muitos clientes são obrigados a fazer as suas encomendas devido a baixa qualidade que as gráficas oferecem.

Os clientes não estão em condições de integrar verticalmente a montante, pois, não possuem recursos e tecnologia necessária para produzir internamente os produtos que necessita. E se as empresas quisessem apostar nisto, iriam incorrer na diluição das suas competências centrais e perda de competitividade no negócio principal.

Pode-se concluir que o poder negocial dos clientes é baixo.

4.3.5. Rivalidade entre os Concorrentes Actuais

Nos últimos anos, verifica-se a entrada de novas empresas gráficas no mercado, porém elas não são dotadas de novas tecnologias o que reduz a concorrência, visto que utilizam máquinas obsoletas.

Segundo as gráficas entrevistadas, o mercado apresenta uma taxa de crescimento considerável, a diferenciação dos produtos é feita utilizando o preço e a qualidade.

Pode-se concluir que a rivalidade entre os concorrentes é média.

Como conclusão geral, considera-se que o mercado tipográfico na Cidade da Beira é atrativo e nível de atratividade é médio. Apesar do potencial de novas entradas e o poder negocial do fornecedor exercer uma forte pressão na indústria, as novas empresas que entram no negócio, poucas são dotadas de tecnologias modernas o que reduz a rivalidade entre os concorrentes tornando o ambiente mais atrativo. A pressão dos produtos substitutos é baixa, o poder negocial dos clientes também o que cria condições para o retorno dos investimentos aplicados.

4.4. Resultados dos Inquéritos e Entrevistas

4.4.1. Clientes

A Cidade da Beira possui cerca de 4.343 empresas (Censo de Empresas do INE, 2002). Este mercado movimenta anualmente cerca de 65.777.215,00 Meticais.

Os clientes actuais são empresas comerciais, escolas e instituições do governo, tais como: algumas Direcções Provinciais e Distritais do Governo da Província de Sofala, IFAPA, Conselho Municipal do Dondo, Escola João XXIII, Adil Stores, Estação de Combustível Rola, entre outros.

Os clientes potências podem-se considerar todas as empresas comerciais, escolas, instituições públicas e ONG's que existem na cidade da Beira, que utilizam diverso material impresso.

A média anual de clientes da AGM é de 47. O presente estudo abrangeu uma amostra total de 38 clientes, constituída por empresas comerciais e instituições do governo.

4.4.1.1. Nível de Satisfação dos Clientes da AGM

Existem vários factores que estão por detrás da satisfação dos clientes em relação ao produto e as razões da escolha do fornecedor. Com base na resposta dos inqueridos, foi possível observar que, 42% dos clientes da AGM estão satisfeitos com os produtos oferecidos e apontam o preço e qualidade dos produtos como aceitáveis; os restantes 58% não estão satisfeitos porque segundo estes se verifica demora na produção dos pedidos.

4.4.1.2. Finalidade da Compra e Segmentos Servidos

No que concerne à finalidade da compra do material impresso, 66,7% das empresas adquirem os produtos tipográficos para utilização própria, e os restantes 33,3% adquirem os produtos para venda aos terceiros. Para o caso destas último grupo, os segmentos servidos são: o mercado institucional, governo e o público em geral.

Com base nas respostas dos inquiridos, 50% das empresas admitiram já ter utilizado serviços de outras gráficas, isto acontece porque estas procuram sempre preços baixos. Isto é possível observar porque o preço é o principal influenciador na decisão de compra conforme será ilustrado mais adiante. Afirmam ainda, que as empresas são pouco diferenciadas, a qualidade é semelhante e o preço foi a única diferença entre elas.

4.4.1.3. Fonte de Informação Sobre o Produto

Em relação as fontes de informação referente à AGM e seus produtos, a Tabela 2.2, ilustra que 36,4% das empresas buscam informação com outros clientes e 63,6% identificam como “outro” meio para obter esta informação o Jornal e pessoas próximas.

Tabela 4.1.: Fonte de Informação Sobre o Produto

Meio de Informação	Nº de Inquiridos	Porcentagem
Televisão	0	0%
Rádio	0	0%
Outro Cliente	14	36,4%
Outro	24	63,6%
Total	38	100

4.4.1.4. Principais Situações de Compra

Os clientes pertencentes ao segmento de empresas comerciais entrevistados referem à tendência de recompra simples, isto é, repetem a compra sem nenhuma modificação porque os serviços a prestar são os mesmos. Por outro lado, nas empresas públicas também são realizadas recompras simples e excepcionalmente recompra modificada e/ou uma compra nova. Este último caso verifica-se quando as empresas locais não têm o produto e estas são obrigadas a mudar de fornecedores.

4.4.1.5. Participantes no Processo de Compra

No que concerne aos participantes no processo de compra, geralmente, as compras organizacionais envolvem grandes somas de dinheiro, exigem especificações detalhadas do produto, pedidos de compra por escrito, busca por fornecedores e aprovação formal.

Relativamente às instituições governamentais, a percepção dos inquiridos é consistente com o facto de que, o centro de compras envolve Direcção de Administração e Finança, Unidade

Gestora de Aquisições (UGEA) e o responsável do departamento ou da repartição. Por seu turno, nas empresas comerciais, o centro de compras é composto pelo gerente e o dono do estabelecimento.

A decisão final de compra no primeiro segmento não é interna, este facto está relacionado com o tipo de compra, normalmente, estas instituições abrem licitações (concursos públicos) e contratam o fornecedor que apresenta o orçamento mais baixo, enquanto no segundo a aprovação final é dada pelo dono da empresa.

4.4.1.6. Principais Factores que Influenciam os Compradores

A Tabela 4.2., mostra a percepção dos compradores acerca dos diversos factores que influenciam a decisão de compra.

Tabela 4.2.: Principais Factores que Influenciam os Compradores na Decisão de Compra

Influenciador	Nr. De Inquiridos	Percentagem (%)
Preço	16	43.03%
Qualidade	11	28,48%
Prazo de entrega	11	28,48%
Experiência da empresa	0	0.00%
Total	38	100.00%

Conforme ilustra a Tabela 4.3., dos 38 clientes inquiridos, 43,04% identificaram o preço como elemento importante na decisão de compra, e as restantes dividem-se em qualidade, prazo de entrega (ambas com 28,48%) e experiência da empresa foi considerado um elemento que não é importante na decisão final de compra (0%). Verifica-se por isso que as empresas tipográficas procuram disponibilizar benefícios económicos aos clientes.

Como se pode depreender, o preço está no topo da preocupação. Esta posição é devido a grande sensibilidade deste elemento por parte dos compradores. Não obstante buscarem qualidade dos

produtos, eles dão preferência aos fornecedores que oferecem menor preço. Por essa razão, o principal factor que influencia a decisão de compra é económico.

4.4.1.7. Níveis de Preços dos Produtos Gráficos

Com base no inquérito, foi possível observar que maior parte dos compradores (43%) acreditam que os preços praticados pelas empresas tipográficas são elevados e os restantes 57% consideram os preços acessíveis ou normais (Figura 4.2).

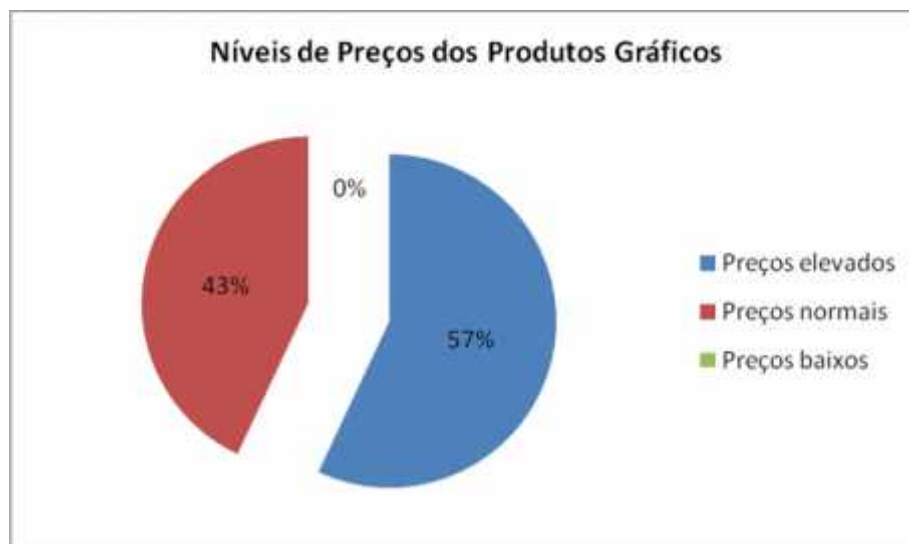


Figura 4.2.: Níveis de Preços dos Produtos Gráficos.

4.4.1.8. Percepção dos Clientes em Relação ao Ambiente de Negócio

Os clientes inqueridos têm a percepção de que os constrangimentos que constituem entraves para o desenvolvimento do negócio são:

- Preços elevados praticados pelas empresas.
- Baixa qualidade dos produtos.

Factores positivos:

- O mercado está em crescimento, novas empresas nascem dia-após-dia, isso vai impulsionar o aumento da qualidade devido a concorrência.
- As empresas estão a apostar em equipamento moderno e a incrementar novos serviços como a impressão e estampagem de camisetas, uniformes, chapéus, etc.

4.4.2. Concorrentes

As empresas que concorrem directamente com a AGM destacam-se: Clássica comercial, Tipografia Moderna, Tipografia Gulamo, Achamofil, Minerva Impressora, Gráfica São Paulo e Oficinas Gráfica Nacional.

De salientar que ao longo dos últimos 2 anos entraram para o mercado a Dyllon Lda, Tipografia e Papelaria Digital e a tipografia Artes encadernadora.

Os concorrentes indirectos envolvem as grandes lojas dos cidadãos de origem Paquistanesa, que colocam no mercado produtos gráficos já prontos importados de Dubai e vendem a preços baixos, Tabacarias e Papelarias existentes na Cidade e os produtos importados da África do Sul.

4.4.2.1. Segmentos Servidos

Foram entrevistadas no total 9 empresas gráficas. À semelhança da AGM, as concorrentes entrevistadas, afirmaram que actuam em três segmentos: clientes institucionais, governo e público em geral.

4.4.2.2. Estratégias Competitivas Utilizadas

Em relação às estratégias utilizadas para concorrer entre si, das 9 empresas entrevistadas, 66,7% utilizam a estratégia de liderança em custos e 33,3% a estratégia de diferenciação (Figura 4.3).



Figura 4.3.: Estratégias Competitivas Utilizadas pelas Empresas

Confrontando os resultados dos inquéritos e a realidade das empresas, pode-se observar que todas elas utilizam a estratégia de Liderança em custos, pois, todos os esforços são orientados de modo prioritário para o objectivo de minimização dos custos totais. Elas optam por preços baixos para ganhar a concorrência.

4.4.2.3. Volume Anual das Vendas e Taxa de Crescimento

Os dados referentes ao volume anual de vendas e a taxa de crescimento das empresas não nos foram facultados. A razão invocada pelas empresas foi que são dados confidenciais.

4.4.2.4. Factores Subjacentes a Escolha do Fornecedores

Questionadas sobre os factores por detrás da escolha do fornecedor de equipamento gráfico para suas empresas, estas foram unânimes em apontar a qualidade dos produtos oferecidos, visto que este requisito tem implicação directa no produto final. Em relação aos fornecedores de matéria-prima, o preço e a qualidade são os factores da escolha.

4.4.2.5. Tecnologias Utilizadas

Durante o estudo, ainda foi possível verificar que a maior parte das empresas tipográficas (44%) utilizam tecnologia digital (máquinas OFF-SET) e 56% continuam a utilizar máquinas mecânicas. Esta informação mostra que o mercado está em crescimento e as novas empresas que vem nascendo apostam na tecnologia avançada.

4.4.2.6. Empresas por Anos de Existência no Mercado

Em relação aos anos de existência, das empresas tipográficas entrevistadas, 45% têm entre 0 à 5 anos de existência, 33% estão no mercado entre 5 à 10 anos e os restantes 22% correspondem às empresas que estão a operar no mercado no período compreendido entre 10 à 20 anos, conforme ilustra a figura abaixo:



Figura 4.4.: Empresas Por Anos de Existência no Mercado.

4.4.2.7. Dificuldades Enfrentadas no Mercado

Não obstante o bom ambiente de negócios existente na cidade da Beira, a demanda crescente por material impresso, esta actividade apresenta pontos negativos. As principais dificuldades enfrentadas por estes concorrentes são:

- Despesas fiscais elevadas;
- Constante oscilação do preço de papel;
- Concorrência dos que produzem em domicílios e não pagam impostos.

4.4.3. Fornecedores

Os fornecedores podem ser divididos em dois grupos: fornecedores de equipamento e fornecedores de matéria-prima.

A empresa AGM adquire equipamento gráfico e matéria-prima no mercado nacional. Os seus fornecedores de equipamento são particulares que trabalham como intermediadores com as grandes empresas sul-africanas, empresas locais e artesãos.

Os fornecedores de matéria-prima são:

- A Cheetah, opera no mercado há 3 anos e oferece: todo tipo de papel em diferentes tamanhos.

- A Cinar, está no mercado há cerca de 7 anos e oferece: somente papel de diferentes tamanhos.

Os fornecedores acima citados são os únicos existentes na cidade da Beira, sendo que as gráficas não têm muito poder de escolha.

Segundo os resultados dos inquéritos, as empresas fornecedoras de matéria-prima afirmam que as vendas crescem a um bom ritmo. O papel é adquirido na África do Sul, Índia, Indonésia e China. Um aspecto positivo a salientar é que estas empresas oferecem a possibilidade de compra a crédito reembolsáveis num prazo de 15 dias para clientes fiéis ou que compram em grandes quantidades. A entrega do material é imediata e todas as empresas oferecem transporte gratuito até ao destino do cliente.

A principal dificuldade com que os fornecedores de papel se deparam tem sido a morosidade verificada no desalfandegamento dos contentores no Porto da Beira, os produtos são importados da Índia, Indonésia, China e África do Sul, muitas vezes levam 15 dias e até chega a ficar 1 mês. Para estes casos, para não ficarem sem stock, a saída tem sido comprar na cidade de Maputo.

As tipografias concorrentes entrevistadas foram unânimes em afirmar que compram o equipamento a nível internacional nomeadamente África do Sul e Zimbabwe, devido às seguintes razões:

- Não existe, na Cidade da Beira em particular e no país em geral empresas especializadas na venda de equipamento gráfico, as existentes fazem intermediações com empresas no estrangeiro e o preço praticado é mais elevado.
- O custo para aquisição das máquinas na África do Sul é mais barato em relação aos outros países e encontram neste país todo tipo de equipamento.

Estas afirmam ainda que o papel é adquirido a nível local nas empresas Cheetah e Cinar. As razões que levam a escolha desses fornecedores são por serem as únicas existentes na cidade.

4.4.4. Comunidade

A comunidade beneficia-se da existência da empresa pela oportunidade de emprego que ela criou e vem criando durante os 11 anos de existência.

4.5. Factores Críticos de Sucesso (FCS's)

De acordo com os clientes inquiridos, os factores-chave de compra identificados compreendem a experiência da empresa, prazo de entrega, qualidade e preço. Os factores de competição identificados pelas empresas são: a qualidade dos produtos, a rapidez no trabalho, honrar com os compromissos e preços competitivos.

A interacção dos factores acima referidos resulta nos FCS: diferenciação de produtos, flexibilidade operacional, qualidade dos produtos e custos operacionais.

Tabela 4.3.: Factores Críticos de Sucesso (FCS's)

Factores-chave de compra (valor para os clientes)	Factores de competição (variáveis de competição)	Factores Críticos de Sucesso
Prazo de entrega	Rapidez no trabalho	Rapidez e pontualidade
Qualidade	Qualidade de impressão Honrar com os compromissos	Qualidade dos produtos
Preço	Preços competitivos	Custos operacionais

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporciona ao cliente e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de actividade. Constituem um dos elementos para a determinação do maior ou menor sucesso das empresas no mercado. Sendo assim, os clientes do mercado tipográfico na Cidade da Beira, querem que as empresas honrem com os prazos de entrega, preços acessíveis, contudo não deixando de lado a qualidade dos produtos oferecidos.

4.6. Competências Centrais (CC's)

As CC's identificadas no negócio das gráficas são:

- Investimentos em equipamento tipográfico de tecnologias de ponta;
- Cumprimento dos prazos de entrega; e
- Qualidade de matéria-prima de forma a manter a qualidade do produto final;
- Contratar pessoal qualificado e apostar em formação contínua.

Estas competências centrais, aliadas aos factores críticos de sucesso permitem a empresa alcançar o sucesso no mercado.

4.7. Análise Interna da Empresa

A análise de SWOT é uma técnica fácil de ser usada com o objectivo de ter uma visão geral da situação estratégica da empresa, ela permite produzir um bom ajuste entre o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

Seguindo a avaliação da AGM usando este modelo fez surgir a seguinte Tabela:

Tabela 4.4.: Análise SWOT da AGM

Pontos fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Diversidade de produtos oferecidos;- Recursos humanos com experiência na área gráfica;- Cumprimento dos prazos de entrega.	<ul style="list-style-type: none">- Crescimento da procura por material gráfico;- Aumento de número de empresas na cidade da Beira.
Pontos fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Máquinas mecânicas;- Área de marketing pouco eficiente;- Falta de adaptação a dinâmica de mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento das importações;- Expansão de empresas gráficas na Cidade da Beira;

Apesar dos seus pontos fracos, o mercado tipográfico nesta Cidade oferece grandes oportunidades de negócio, pois a procura por material impresso tem aumentado. Com a ajuda pontos fortes que a empresa tem é possível transformar as ameaças em oportunidades futuras.

4.8. Comparação entre Artes Gráficas Mulapa e seus Concorrentes

De um modo geral, fazendo uma comparação entre a AGM e as suas concorrentes pode-se dizer o seguinte: a AGM não conhece o mercado onde ela actua, pois, não são desenvolvidas nesta empresa acções de marketing com vista a dar conhecer a empresa e os produtos que ela oferece, enquanto que os seus concorrentes tem trabalhadores específicos para essa área. Esta empresa ainda continua a operar com máquinas obsoletas, enquanto as suas concorrentes estão equipadas com máquinas de tecnologia avançada (OFF-SET). Outro aspecto relevante é a localização. Das 9 concorrentes entrevistadas, 6 estão no centro da Cidade e 1 está na periferia. A AGM encontra-se localizada na zona industrial, muito distante do seu público-alvo e as vias de acesso para este local são deficientes. Informações em relativas as máquinas e suas especificações videm (Anexo 6).

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Este trabalho teve como finalidade analisar a competitividade das empresas tipográficas na Cidade da Beira, levou a cabo um estudo de caso na empresa Artes Gráficas Mulapa, localizada nesta mesma Cidade com base em dados dos anos de 2008 e 2009.

Deve-se ter em conta que este estudo não é, de modo algum, uma discussão acabada nem imutável, as modificações operadas no meio envolvente, terão levado a que as situações sejam substancialmente diferentes.

Com os dados recolhidos é possível chegar as seguintes conclusões:

- A envolvente contextual é favorável e oferece oportunidades para investir nesse ramo, os factores político-legal, sócio-cultural mostram-se os mais favoráveis para os investidores nessa área. À semelhança das conclusões obtidas na análise do meio envolvente contextual, a envolvente transaccional apresenta índices de optimismo elevados para o desenvolvimento deste mercado, este facto é comprovado pelo número crescente de empresas que nascem nesta Cidade e procura elevada do material impresso.
- Pese embora esteja no mercado à 11 anos, o nível de desempenho da Artes Gráficas Mulapa em relação aos concorrentes é baixo, pois, continua a operar com máquinas obsoletas, enquanto que os concorrentes já introduziram nas suas empresas máquinas digitais como as OFF-SET. A falta de equipamento de tecnologia de ponta compromete a produção e a qualidade; falta da actividade de marketing na empresa para poder perceber as necessidades dos clientes e a dinâmica do mercado.
- A estratégia competitiva utilizada pela Artes Gráficas Mupala Artes Gráficas Mupala é a estratégia de liderança em custos, por conseguinte é a estratégia mais utilizada no mercado. Erradamente as tipografias apontaram que a estratégia de diferenciação é aplicada nas empresas sendo que apenas 3 das 9 empresas praticam a estratégia de liderança em custos.
- Os Factores Críticos de Sucesso para este tipo de negócio na Cidade da Beira são rapidez e pontualidade, qualidade dos produtos e os custos operacionais.

5.2. Recomendações

Para a Artes Gráficas Mulapa:

- Recomenda-se que a Artes Gráficas Mulapa faça um estudo do mercado contínuo, de modo a antecipar a concorrência ou responder rapidamente aos seus ataques. Uma resposta rápida permite ganhar tempo para prepararem um ataque consistente e torna a vida do concorrente mais difícil.
- Recomenda-se que a Artes Gráficas invista na aquisição de equipamentos de tecnologias avançadas, como as máquinas de impressão em OFF-SET de modo a maximizar a produção, oferecendo deste modo produtos e serviços de qualidade, com prazo de entrega reduzidos e a preços competitivos.
- Recomenda-se que a Artes Gráficas Mulapa aposte também na qualidade da matéria-prima, pois, os clientes são cada vez mais exigentes.
- Recomenda-se que se crie na empresa uma função de marketing, de modo a perceber as necessidades e desejos dos clientes; acompanhar a evolução dessas necessidades e o seu grau de desenvolvimento visto que estão em constante mudança satisfação.
- Recomenda-se que haja cumprimento dos prazos de entrega acordados com os clientes e se for possível antecipar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Barañano, Ana (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, 1ª Edição, Lisboa Edições Sílabo.
- 2) Blois, Keith (2000), *The Oxford Textbook of Marketing*, United States, New York, Editor Oxford.
- 3) Cobra, Marcos (1992), *Administração de Marketing*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- 4) Cardoso, Luís (1992), *Gestão Estratégica: Enfrentar a mudança*, 2ª Edição, Editora IAPMEI.
- 5) Freire, Adriano (1997), *Estratégia: sucesso em Portugal*, Lisboa-Portugal, Editora Verbo.
- 6) Freire, Adriano (2000), *Inovação*, Portugal, Editora Verbo.
- 7) Funk, Suzana e Santos, Ana Paula dos (2007), *A Importância da Tipografia na História e na Comunicação*. Disponível em:
<http://fidopalermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02-auspicio_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A4111.pdf>, acesso em Maio de 2011.
- 8) Gil, António (1987), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- 9) Gil, António (2002), *Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias*, 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas.
- 10) Hague, Paul N. e Jackson, Peter (1996), *Como Fazer Estudos de Mercado*, Portugal, Edições CETOP.

- 11) Heitlinger, P. (2006), *Tipografia: Origens, formas e uso das letras*, Disponível em: <<http://tipografos.net/livro/pauloheitlinger.html/>>, acesso em Agosto de 2001.
- 12) Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo, Prentice Hall Inc.
- 13) Kotler, Philip (2005), *Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos*, 2ª Edição, São Paulo Editora Prentice Hall.
- 14) Kotler, Philip (1998), *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 5ª Edição, São Paulo, Editora Altas.
- 15) Kotler, Philip e Gary, Armstrong (2007), *Princípios de Marketing*, 12ª edição, São Paulo, Editora Prentice Hall.
- 16) Lakartos, Eva e Marconi, Marina (2009), *Metodologia Científica*, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- 17) Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. (1998), *Mercator*, 9ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.
- 1) Luptoniellen, Ellen (2006), *Pensar com Tipos: Um guia para designers, escritores, editores e estudantes*. Disponível em: < <http://tipografos.net/definicao.html>, acesso em Fevereiro de 2011.
- 18) Martinet, A. CH (1992), *Estratégia*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Silano Lda.
- 19) Martins, Bruno (2005), *Tipografia Popular*, Disponível em: www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/184/vc/sa-6w9nc4, acesso em Agosto de 2011.

- 20) Pires, Anibal (1991), *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*, 1ª Edição, Lisboa-São Paulo, Editorial Verbo.
- 21) Porter, Michael (1999), *Competição: estratégias competitivas essenciais*, 16ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- 22) Porter, Michael (1989), *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 29ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- 23) Reis, Elizabeth e Moreira, Raúl (1993), *Pesquisa de Mercados*, 1ª Edição, Lisboa Edições Sílabo.
- 24) Reis, E., Melo, P., Andrade, R. e Calapez, T. (2001), *Estatística aplicada volume 2*, 4ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- 25) Severino, António Joaquim (2004), *Metodologia do trabalho científico*, 8ª Edição, São Paulo, Editora Cortez.
- 26) Silva, Edna da e Menezes, Ester (2001), *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*, 3ª Edição rev. Atual, Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- 27) Tangliacarne, Guglielmo (1989), *Pesquisa de mercado: Técnica e Prática*, São Paulo, Editora Atlas.
- 28) Thuillier, Pierre (1995), *Do estudo de mercado ao plano de marketing: como criar um instrumento de gestão indispensável*, Portugal, Edições CETOP.

Sites e Documentos Consultados:

- 1) www.ine.gov.mz, acesso em Abril de 2011.
- 2) www.bancomoc.co.mz, acesso em Abril de 2011.
- 3) www.kpmg.co.mz, acesso em Abril de 2011.
- 4) Kpmg (2010), Índice do Ambiente de Negócios. Disponível em: www.kpmg.co.mz, acesso em Abril de 2011.
- 5) Kpmg (2006), Índice do Ambiente de Negócios. Disponível em: www.kpmg.co.mz, acesso em Abril de 2011.
- 6) <http://tipografos.net/historia/gutenberg.html>, acesso em Agosto de 2011.
- 7) Instituto Nacional de Estatística, Estatística Distrital: Estatísticas do Distrito de Cidade Da Beira, Editor Instituto Nacional de Estatística, 2010.
- 8) Relatório anual do Banco de Moçambique (2009).
- 9) Relatório anual do Banco de Moçambique (2008).
- 10) Ministério de Indústria e Comércio (2006), “*O Protocolo Comercial da SADC*”, Maputo;

ANEXOS

Anexo 1. Dados sobre o PIB e IPC

1.1. Taxa de Crescimento do PIB (2005-2009)

Ano	2005	2006	2007	2008	2009
PIB real do País	8.4%	8.7%	7.3%	6.8%	6.4%
PIB real da Província de Sofala	8.7%	8.6%	7.5%	7.5%	6.6%

1.2. Variações Anuais e Médias Anuais do IPC Agregado

	Dez-08		Dez-09		Diferença	
	Anual (%)	Média Anual (%)	Anual (%)	Média Anual (%)	Anual (pp)	Média Anual (pp)
Maputo	6,19	10,33	4,21	3,25	-1,97	-7,07
Beira	17,02	20,01	0,31	3,94	-16,71	-16,08
Nampula	17,71	17,60	-0,31	4,94	-18,03	-13,36
Moçambique	11,82	14,50	1,97	3,69	-9,85	-10,81

Anexo 2. Síntese da Análise do Ambiente Contextual

2.1. Contexto Económico

Variável	Implicação	Como influencia o negócio		Acções
		Oportunidades	Ameaças	
PIB em decrescimento	-Diminuição da produtividade; -Redução do emprego; -Redução dos rendimentos; -Redução do consumo.		-Redução do mercado potencial gráfico.	-Marketing intenso; -Apostar na qualidade e diferenciação dos produtos; -Acrescentar novos produtos e serviços.
Instabilidade do Metical com tendência para depreciação.	-Variação frequente do metical em relação as principais moedas transaccionadas no mercado (Rand e Dólar)		-Devido a necessidade de importação constante de equipamento gráfico, as projecções financeiras podem ser afectadas e os custos de produção tornar-se-ão elevados.	-Aquisição de uma máquina com múltiplas funções; -Negociar com fornecedor um prazo de pagamento mais alargado ou em parcelas.
Inflação em alta	-Preços elevados de matéria-prima e equipamento no mercado internacional.	-Estabelecimento de preço elevados ao cliente final.	-Custos elevados de produção. -Pouca oferta de moeda.	

2.2. Contexto Sócio-Cultural

Variável	Implicação	Como influência o negócio		Acções
		Oportunidades	Ameaças	
Taxa de Natalidade elevada	-Aumento de número de estabelecimento de ensino.	-Aumento dos clientes potenciais; -Aumento do volume de venda.	-Entrada de novas empresas no sector, maior concorrência.	-Atenção voltada as novas necessidades de mercado.
Taxa de Analfabetismo reduzida	-Aumento da procura de material impresso.			

Cultura mais globalizada.	-Cultura da maior parte da população mais orientada para utilização de produtos gráficos.	-Possibilidade de ampliar a utilização de produtos gráficos; -Adoptam Inovações com mais facilidade.		-Apostar na qualidade dos produtos; -Tecnologia avançada de modo a reduzir custos operacionais; -Aumentar número de trabalhadores qualificados.
Existência de número considerável de instituições públicas e privadas.	-Maior produtividade	-Maior procura de material gráfico		

2.3. Contexto Político-Legal

Variável	Implicação	Como influencia o negócio		Acções
		Oportunidades	Ameaças	
Estabilidade política do país	-Maior circulação de pessoas e bens; -Aumento da taxa de natalidade; -Aumento de investimento estrangeiro no país; -Maior atractividade do mercado.	-Fornecedores estrangeiros de equipamento gráfico habilitados em investir no país.	-Entrada de novas empresas no sector, maior concorrência.	-Diferenciação dos produtos e aposta na qualidade.
Integração regional	-Liberalização do comércio intra-regional (SADC); -Aceleração do processo tecnológico; -Aumento de mão-de-obra qualificada.	-Surgimento de novos mercados e mais amplos (nacionais e internacionais); -Aumento de receitas dos países exportadores.	-Aumento da concorrência entre as empresas e os países.	-Diferenciação dos produtos; -Aquisição de novas tecnologias; -Produzir em economias de escala, pois, permite ter custos médios unitários mínimos o que possibilita concorrer no mercado internacional.
Burocracia e corrupção na Administração Pública	-Ambiente de negócios menos competitivo; -Repulsão dos investimentos dos agentes económicos; -Demora na tramitação de documentos.		-Morosidade na importação de matéria-prima e equipamentos; -Incumprimento de prazos com os clientes; -Risco a continuidade da ajuda externa e prejudica a efectividade e os resultados concretos das políticas públicas.	Garantir stock de matéria-prima para que não comprometa a actividade.

Legislação contra o meio ambiente.	-Reforço da implementação de políticas e normas relativas à não poluição do ambiente.		-Custos operacionais adicionais com manuseio, armazenamento e descarte dos resíduos sólidos e líquidos.	-Incorporar qualidade total no processo de produção; -Implementação de um sistema de gestão de resíduos sólidos e líquidos; -Utilização eficiente da matéria-prima; -Utilização de material não prejudicial ao ambiente como por exemplo tintas a base de água e soja.
------------------------------------	---	--	---	---

2.4. Contexto Tecnológico

Variável	Implicação	Como influência o negócio		Ações
		Oportunidades	Ameaças	
Inexistência no país de indústrias de equipamentos e produtos gráficos.	-Necessidade de importar equipamento e matéria-prima.	-A longo prazo, a existência de empresas de produção de equipamento gráfico e matéria-prima necessária.	-Custos operacionais elevados;	-Melhor gestão da logística da empresa.
Expansão da rede de telefonia móvel e internet	-Redução das distâncias na comunicação entre os fornecedores e clientes.	-Possibilidade de fazer a manutenção da máquina via webcam; -Pedidos via on-line.		-Equipar a empresa com equipamento informático (computador, internet e acessórios).

Anexo 3. Guião de Entrevista dos Concorrentes

Parte 1. Dados da empresa

Nome do respondente: _____

Cargo que ocupa: _____

Nome da empresa: _____

Endereço físico: _____

Parte 2: Factores relacionados com a empresa

Assinale com **X** na opção que achar mais correcta e responda resumidamente as perguntas abertas.

1) Há quanto tempo esta no Mercado?

- a) Até 5 anos___.
- b) 5 á 10 anos___.
- c) 10 á 20 anos___.
- d) Mais de 20 anos___.

2) Quais são os produtos gráficos que a empresa oferece?

3) Quais são os segmentos servidos pela empresa?

- a) Clientes institucionais___.
- b) Governo___.
- c) Público em geral___.
- d) Todos ___.

4) Como é que as empresas procuram cativar os seus clientes?

5) O que diferencia a sua empresa dos concorrentes?

6) Qual é a estratégia utilizada pela empresa?

- a) Diferenciação___.
- b) Liderança em custos___.
- c) Focalização (segmento específico)___.

7) Qual a taxa de crescimento ou volume das vendas nos últimos cinco anos?

- a) 2005_____
- b) 2006_____
- c) 2007_____
- d) 2008_____
- e) 2009_____

8) Por ano em média qual é o nível médio de receitas (volume de vendas) da empresa?

9) Que tipo de máquinas que a sua empresa utiliza?

- a) Mecânica___.
- b) Digital___.

10) Quais são os equipamentos gráficos (máquinas) que a empresa possui e suas especificações (marca, modelo, capacidade de produção diária, tamanho do papel que imprime, etc.)

11) Onde são adquiridas as máquinas?

- a) Mercado nacional___.
- b) Mercado internacional___.

12) Se for nacional quem são os fornecedores?

13) Se for internacional quem são os fornecedores?

14) Qual foi a razão da escolha do fornecedor?

- a) Preço___.
- b) Qualidade___.
- c) Prazo de entrega___.
- d) Manutenção___.

15) Qual o tempo de manutenção das máquinas?

- a) 1 ano___.
- b) 1 mês___.
- c) 1 semana___.
- d) Mais de 1 ano___.

16) Onde são adquiridas as matérias-primas para produção (papel, tintas, cola, linha, combustível para lubrificar as máquinas)?

- a) Mercado nacional___.
- b) Mercado internacional___.

17) Se for nacional quem são os fornecedores?

18) Se for internacional quem são os fornecedores?

19) Qual foi a razão da escolha do fornecedor?

- a) Preço___.
- b) Qualidade___.
- c) Prazo de entrega___.
- d) Manutenção___.

20) Quais são os principais constrangimentos ou dificuldades enfrentadas no mercado actualmente (governo, próprio mercado, capital inicial, etc.)?

FIM

Anexo 4. Questionário para Clientes

Questionário

O presente questionário tem como objectivo recolher informações sobre a percepção dos clientes em relação as empresas do ramo tipográfico. Ele insere-se no trabalho de fim de curso levantado pela pesquisadora que têm como tema “Análise de Mercado Tipográfico na Cidade da Beira”. O presente questionário é composto por perguntas abertas e fechadas. As perguntas fechadas seguem uma estrutura que requer uma avaliação por parte dos respondentes, numa escala de 1 à 5 (num extremo da escala, #1 significa que este factor não é importante e no outro #5 significa que é muito importante e o número médio #3 representa uma influência neutra) e as perguntas de Sim ou Não. As perguntas abertas devem ser respondidas entre as linhas indicadas, as fechadas com um X no número que corresponde a sua melhor opção.

O compromisso do anonimato dos respondentes e da empresa que representam serão resguardados.

Nome do respondente: _____

Cargo que ocupa: _____

Nome da empresa: _____

Endereço físico: _____

1) Onde adquire os produtos gráficos (Nome da empresa e local)?

2) Qual é a finalidade da compra dos produtos ou serviços da indústria?

- a) Utilização própria____.
- b) Venda a terceiros____.

3) Se for para venda quais são os segmentos que a empresa serve?

- a) Mercado institucional____.
- b) Governo____.
- c) Público em geral____.
- d) Todos____.

4) Está satisfeito com os produtos da empresa? Sim____; Não____.

5) O que os leva a preferir os produtos desta empresa em detrimento de outras?

- a) Preço____.
- b) Qualidade____.
- c) Prazo de entrega____.

- d) Experiência da empresa____.
- 6) Os produtos gráficos oferecidos no mercado são diferenciados? Sim___ Não___
- 7) O que acha dos Preços praticados pelas empresas locais?
- a) Elevados ___
- b) Normal ___
- c) Baixos___
- 8) Já utilizou os serviços de outra (as) gráfica (as)? Sim___ Não___
- 9) Se a resposta anterior for Sim qual (ais)?

- 10) Qual foi a razão?

- 11) Que diferença notou entre a (as) gráfica (as)?

- 12) Quais as motivações que tem em conta na escolha do fornecedor. Dê a sua classificação de 1-5 nos itens abaixo descrito? (coloca em círculo)

Itens	Classificação				
	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Qualidade	1	2	3	4	5
Prazo de entrega	1	2	3	4	5
Experiência da empresa	1	2	3	4	5

- 13) Onde procuram informações sobre a empresa e o produto?

- a) Televisão___.
- b) Rádio___.
- c) Outro cliente___.
- d) Outro___.

- 14) Quem participa no processo de decisão de compra?

15) De quem é a decisão final de compra?

16) Qual é a quantidade anual de produção gráfica que a empresa compra? Sabe dizer em valor?

17) Importa produtos gráficos? Sim___; Não___.

Se sim qual a razão e qual é o país?

18) O que acha do mercado tipográfico na cidade da beira (pontos positivos e negativos)?

FIM

MUITO OBRIGADA PELO TEMPO DISPENSADO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

Anexo 5. Questionário para Fornecedores

1) Há quantos anos está no mercado?_____

2) Quais são os produtos que oferece e suas especificações?

3) Onde adquire os produtos?

4) Como é que são as vendas?(sabe dizer o volume de venda em quantidade e em valor?)

5) Qual é o tempo de entrega dos produtos?

6) Tem havido problema de ruptura de stock? Quando isso acontece quanto tempo espera até receber novo material?

7) Os preços são competitivos (em relação a concorrência)?

8) Quais são os modalidades de pagamento? Aceita pagamento em prestações?

9) Os produtos são diferenciados?

10) Os produtos como tintas e cola são produtos “amigos do ambiente”?

11) Para além de venda também produzem material gráfico? Se não qual é a razão?

12) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas no mercado?

FIM

MUITO OBRIGADA PELO TEMPO DISPENSADO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

Anexo 6. Quadro Comparativo entre AGM e as Principais Concorrentes

Nome da empresa	Produtos e serviços oferecidos	Equipamento	Tempo de Manutenção das máquinas
Artes Gráficas Mulapa	Livros administrativos, convites, cartões, agendas e todo tipo de material impresso.	<ul style="list-style-type: none"> - Duas impressoras manual e a pedal que imprimem A3 e A4 respectivamente. - Uma impressora eléctrica da marca Minerva que imprime e numera folhas A4. - Uma máquina de impressão cilíndrica da marca Heidelberg que imprime folha A4 e tamanhos um pouco maiores. - Duas guilhotinas de tamanho A1. - Uma máquina de picote manual. - Vários agrafadores de diferentes tamanhos. 	Uma vez por ano.
Minerva Impressora	Livros de facturação, fichas, encadernação de livros, livros de expediente.	<ul style="list-style-type: none"> - Duas máquinas OFF-SET, marcas Hamada e Rotaplin com a capacidade para imprimir 26000/dia e 20000/dia respectivamente. Tamanho máximo de papel que imprime: A3 e A4. - Uma máquina de impressão mecânica, marca Heidelberg, imprime e numera 2000 impressos/dia. Tamanho máximo de papel que imprime: A3. - Uma máquina de impressão mecânica, marca Frontex que imprime 2000/dia. Tamanho máximo de papel que imprime é A3. - Uma máquina de impressão manual, marca TS, capacidade 10000 impressos/dia. Tamanho máximo de papel A3. - Uma Guilhotina mecânica para corte de papel de tamanho A1 ao requerido. 	Um ano.

Gráfica São Paulo	Diversos livros impressos, panfletos, cartazes, cartões de visita, livros comerciais, impressão em OFF-SET e encadernação de todo material gráfico, estampagens de camisetas, camisas, uniformes.	<ul style="list-style-type: none"> - Três máquinas de impressão OFF-SET, marcas Solna e Minerva. Imprimem e numeram papel até tamanho A2 e A3 respectivamente. Por média imprimem 5000 impressos/hora. - Uma Guilhotina, tamanho A0 para corte e alinhamento. - Uma máquina Max-Set. - Dois computadores para desenho gráfico. 	Uma vez por semestre.
Tipografia Livraria Gulamo	Livro de VD, facturas. Recibos, guias de remessa, processos individuais, cartões-de-visita, papel timbrado e outros.	<ul style="list-style-type: none"> - Uma impressora, marca RIZO. Em menos de uma hora imprimem 3000 impressos. - Máquina OFF-SET que imprimem e numeram. - Máquina de picote. - Furadores industriais. 	Uma vez por semana.